**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**
**ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

# ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO COMO HERRAMIENTA PARA LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA COMUNITARIA. CASO PRÁCTICO: SISTEMA DE MONITOREO, ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO SIMONAA DEL PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES, APLICADO EN EL TERRITORIO SIERRA NORTE, DURANTE EL PERIODO 2012-2015.

**MANUEL ALEJANDRO IBARRA SALGADO**

**OCTUBRE, 2018**
**QUITO – ECUADOR**

**CARATULA DEDICATORIA**

*A las personas y las naciones que trabajan con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo por un futuro sostenible perdurable.*

## AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN

RE: Solicitud Recibidos x

**Cristina Bastidas** <cristina.bastidas@undp.org> 7/4/17
para mí, Lorena

Estimado Alejandro,

Disculpa la demora. He conversado con Nuno y vemos que no habría ningún problema con lo de tu tesis, siempre y cuando no se incumplan con las cláusulas 12 y 14 de tu contrato:

**12. DERECHOS DE PROPIEDAD**

Los derechos de propiedad, derechos de autor y todos los otros derechos de cualquier naturaleza sobre todo material producido bajo las estipulaciones del presente Contrato serán concedidos exclusivamente a **UNOPS**.

**14. INFORMACIÓN NO PUBLICADA Y CONFIDENCIAL**

El Suscrito no dará a conocer a ninguna persona, gobierno u otra entidad externa al PNUD y a **UNOPS** ninguna información no publicada o confidencial que le haya sido comunicada con motivo del desempeño de sus funciones según las disposiciones del presente Contrato, excepto según se requiera para la labor desempeñada o por expresa autorización escrita del PNUD en nombre y representación de **UNOPS**. Esta disposición perdurará después de la expiración o rescisión del presente Contrato.

El Suscrito no divulgará ni publicará su asociación con el PNUD o con **UNOPS** según lo dispuesto en el presente contrato. Por otra parte, ni el nombre, ni el emblema, ni el sello oficial del PNUD y de **UNOPS** serán utilizados para efectos comerciales, profesionales o de otra índole sin la debida autorización previa escrita del PNUD en nombre y representación de **UNOPS**. Esta disposición se mantendrá luego de la rescisión o terminación del presente acuerdo.

Espero que esto ayude.

Un cordial saludo,
Cristina

**Cristina Bastidas**
Asociada de Recursos Humanos
PNUD Ecuador
Av. Amazonas 2889 y La Granja
Edificio Naciones Unidas, Quito
Tel: +593 22460330 ext. 2213
Email: cristina.bastidas@undp.org

www.ec.undp.org Síganos:

**AGRADECIMIENTO**

*Quisiera manifestar mi agradecimiento a todos quienes preguntan: ¿Qué hacer para no perder el tiempo? Y responden: sentirlo en toda su lentitud.*

*Pues, los grandes novelistas son novelistas filósofos, es decir, lo contrario de escritores de tesis.*

*Albert Camus*

*Alejandro Ibarra Salgado*

## ÍNDICE GENERAL

**CARATULA DEDICATORIA....2**

**AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN....3**

**AGRADECIMIENTO....4**

**I. TEMA....8**

**II. RESUMEN....9**

**III. ABSTRACT....10**

**IV. ZUSAMMENFASSUNG....11**

**V. INTRODUCCION....12**

**CAPÍTULO I....18**

**INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES EN EL TERRITORIO SIERRA NORTE....18**

1.1. RESPUESTAS LOCALES A PROBLEMAS AMBIENTALES GLOBALES....18

*1.1.1 Programa de Pequeñas Donaciones Ecuador....18*

*1.1.2 Esquema de intervención multiactor–multinivel....20*

*1.1.3 Financiamiento y articulación institucional....24*

*1.1.4 Sistema de Monitoreo, Asistencia técnica y Acompañamiento SIMONAA....25*

1.2 REALIDAD SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN OBJETIVO....28

*1.2.1 Situación ambiental en zonas comunitarias al inicio del proyecto....28*

*1.2.2 Paisajes ecológicos productivos sostenibles....30*

*1.2.3 Organización asociativa comunitaria....32*

*1.2.4 Niveles educativos y migración....34*

*1.2.5 Intercambio generacional y nuevos liderazgos....35*

1.3 MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR EL PPD/PNUD....36

*1.3.1 Fortalecimiento de capacidades a nivel territorial....37*

*1.3.2 Comités de gestión para la ejecución de iniciativas....41*

*1.3.3 Asistencia técnica y acompañamiento local....43*

1.4 ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DE PROYECTOS EN EL TERRITORIO....45

*1.4.1 Rol de las ONG en el acompañamiento y evaluación periódica....45*

*1.4.2 Participación multiactorial en el M&A....46*

*1.4.3 Mediciones de impacto....47*

*1.4.4 Gestión del conocimiento – sistematización....50*

**CAPITULO II....53**

**REQUERIMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE DESARROLLO....53**

2.1 ROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LOS PROYECTOS EJECUTADOS....53

*2.1.1. Información geográfica y desarrollo sostenible local....53*

*2.1.2. Redes eléctricas y de telecomunicaciones en el territorio....56*

*2.1.3. Formación en tecnologías de la información y comunicación....58*

*2.1.4. Esquemas de recopilación y transmisión de información desde lo local....62*

2.2 PARTICULARIDADES EN LA FORMULACIÓN DE PROPUESTAS DE DESARROLLO EN EL TERRITORIO SIERRA NORTE....67

*2.2.1. Contextos cambiantes – variabilidad política y económica....67*

*2.2.2. Personal y contratos ocasionales....70*

*2.2.3. Participación multiactor en la elaboración de proyectos de desarrollo....72*

2.3. ACTORES SOCIALES Y PROYECTISMO....74

*2.3.1. Mapeo de actores de cooperación fuera de la institucionalidad. ....74*
*2.3.2. Insumos desde el SIMONAA para la formulación de nuevas iniciativas lideradas por el EQUIPATE. ....78*
*2.3.3. Procuración y maximización de recursos....81*

**CAPITULO III ....86**

**COORDINACIÓN MULTINIVEL ....86**

3.1. RIESGOS Y VULNERABILIDADES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO ....86
*3.1.1. Identificación y esquematización de la vulnerabilidad. ....86*
*3.1.2. Estructuras económico-sociales y las dimensiones de la vulnerabilidad. ....89*
*3.1.3. Inseguridad e indefensión de las comunidades: volatilidad política-social. ....92*
3.2. PRIORIDADES PARA FOMENTAR EL DESARROLLO A NIVEL NACIONAL Y LOCAL ....96
*3.2.1. Análisis de Riesgos Sociales Para Conseguir el Buen Vivir. ....97*
*3.2.2. Coordinación sectorial para el desarrollo desde el estado. ....99*
*3.2.3. Gestión y mitigación de riesgos desde las comunidades....101*
*3.2.4. Nuevos patrones de desarrollo sostenible desde lo comunitario: sostenibilidad ambiental y sustentabilidad financiera....104*
3.3. ROL DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO ....106
*3.3.1. Regulación y control social. ....107*
*3.3.2. Red de seguridad pública – privada: Mercado laboral y seguridad social. ....108*
*3.3.3. Participación comunitaria en las competencias políticas locales. ....109*
*3.3.4. Gestión de proyectos para la articulación gubernamental. ....110*
*3.3.5. Permeabilidad institucional para la focalización de recursos estatales....112*

**VI. ANÁLISIS....115**

**VII. CONCLUSIONES....119**

**VIII. RECOMENDACIONES ....122**

**LISTA DE REFERENCIAS ....125**

**ANEXOS ....133**

ANEXO 1: MATRICES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN POR BIOCORREDOR ....134
ANEXO 2: MATRICES COMPILADAS PARA EL TERRITORIO SIERRA NORTE ....138

**ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y/O GRAFICOS**

Gráfico 1. Modelo de articulación nacional del PPD. .....22
Gráfico 2. Diagrama de herramientas del SIMONAA .....27
Gráfico 3: Mapa biocorredor Cayambe – Coca. .....56

Tabla 1:Biocorredores del Territorio Sierra Norte y sus Prioridades Articuladas .....23

## I. TEMA

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO COMO HERRAMIENTA PARA LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA COMUNITARIA. CASO PRÁCTICO: SISTEMA DE MONITOREO, ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO SIMONAA DEL PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES, APLICADO EN EL TERRITORIO SIERRA NORTE, DURANTE EL PERIODO 2012-2015.**

## II. RESUMEN

El presente estudio busca examinar la problemática localizada en el territorio Sierra Norte definida a partir de la intervención del Programa de Pequeñas Donaciones PPD/PNUD: la baja sustentabilidad financiera y calidad en la gestión de proyectos financiados por la cooperación, debido a las deficientes capacidades técnicas de sus ejecutores, el acceso limitado a TIC para la presentación de nuevas propuestas y las vulnerabilidades sociales. Esta investigación se realiza tomando en cuenta la información cuantitativa y cualitativa recogida por los participantes, y, cuyo examen posterior muestra el papel que cumplió el sistema de monitoreo y evaluación SIMONAA para enfrentar esta problemática. Los principales actores identificados fueron las organizaciones comunitarias de base en este territorio, la ONG de monitoreo y evaluación (ECOPAR) y el Programa de Pequeñas Donaciones como financista. En general, desde el análisis multidimensional de la articulación de actores involucrados se puede demostrar que el SIMONAA cumplió un papel central para enfrentar esta problemática y que, de manera general, un sistema de monitoreo y evaluación podría fungir indudablemente como un instrumento para la sustentabilidad financiera de proyectos enmarcados en el desarrollo sostenible, cuyo fin es cubrir las necesidades presentes sin comprometer las capacidades de generaciones futuras, a través de un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la ejecución de actividades para el desarrollo sin deteriorar el medio ambiente.

*Palabras clave:* desarrollo, sostenibilidad, sustentabilidad, monitoreo, evaluación

## III. ABSTRACT

The present study seeks to examine the low financial sustainability and quality in the management of projects financed by the SGP/UNDP Small Grants Program, located in the Sierra Norte territory due to the deficient technical capacities of those who execute it, limited access to ICT for the presentation of new proposals and social vulnerabilities. This research is carried out by taking the quantitative and qualitative information collected by the participants into account, and whose subsequent examination shows the role played by the monitoring and evaluation system “SIMONAA” to deal with this problem. The main actors identified were the base community organizations, the monitoring and evaluating NGO (ECOPAR), and the Small Grants Program as a financier. In general, from the multidimensional analysis of the response of actors involved, it can be proven that SIMONAA played a central role in addressing this problematic, and that in general, a monitoring and evaluation system could undoubtedly act as an instrument for financial sustainability of projects framed within sustainable development approach, whose aim is to cover the present needs without compromising the capacities of the generations to come, through a framework of efficiency and quality in the execution of activities for the development without deteriorating the environment.

*Keywords:* development, environment, sustainability, monitoring, evaluation

## IV. ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Studie untersucht die geringe finanzielle Tragfähigkeit und Qualität bei der Verwaltung von Projekten, die durch das Zusammenarbeiten im Gebiet der Sierra Norte finanziert werden. Diese Projekte werden durch die Intervention des SGP/UNDP Programms für kleine Forschungsvorhaben festgelegt, da die technischen Kapazitäten derjenigen, die sie durchführen, unzureichend sind und der Zugang zu IKT für die Präsentation neuer Vorschläge und sozialer Schwachstellen eingeschränkt ist. Diese Forschung erfolgt unter Berücksichtigung der von den Teilnehmern gesammelten quantitativen und qualitativen Informationen. Deren anschließende Untersuchung zeigt welche Rolle das Monitoring- und Bewertungssystem "SIMONAA" bei der Lösung dieses Problems spielt. Als Hauptakteure wurden die gemeinschaftsnahen Basisorganisationen, die Monitoring- und Evaluierungs-NGO (ECOPAR) und das Programm für kleine Forschungsvorhaben (SGP) als Förderer identifiziert. Generell lässt sich aus der multidimensionalen Analyse der Artikulation der beteiligten Akteure nachweisen, dass SIMONAA eine zentrale Rolle bei der Bewältigung dieser Problematik gespielt hat und dass ein Überwachungs- und Bewertungssystem zweifellos als Instrument für die finanzielle Tragfähigkeit von Projekten im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung dienen könnte, deren Ziel es ist, den gegenwärtigen Bedarf zu decken, ohne die Kapazitäten der kommenden Generationen zu gefährden, und zwar durch einen Rahmen für Effizienz und Qualität bei der Durchführung von Entwicklungsaktivitäten, ohne die sozialökologische Landschaft zu schwächen.

*Stichwort:* Entwicklung, Nachhaltigkeit, Überwachung, Bewertung, Artikulation

## V. INTRODUCCION

La optimización de recursos es una prioridad resaltada en la historia de la cooperación como un eje para la planificación de actividades a mediano y largo plazo, lo que ha dado cabida a la generación de estrategias que hacen posible lograr resultados focalizados y aprovechar los limitados recursos disponibles de manera eficaz y precisa. A partir del 2012, con la caída mundial del precio del petróleo, los agentes de cooperación, así como las organizaciones no gubernamentales y actores para el desarrollo social sufrieron una significativa reducción de apoyo internacional. Por esto, han tomado estas estrategias de optimización de recursos con mucha más firmeza, llevando la visión de sus organizaciones hacia nuevos y más amplios espectros para cumplir con sus funciones, a pesar de la escasez de recursos en el medio.

Este cambio de paradigma no es un discurso nuevo, ya desde 1980 existe un consenso general en todos los sectores sociales, gubernamentales y políticos que solicitan más y mejores reformas neoliberales e inclusive desde cada país trasformaciones dentro de las reformas neoliberales, que se basen en nuevos consensos, distintos a los planteados en Washington en 1989 (Pérez, 2007).

De acuerdo con Umbral et al., (2015), este cambio en el *statu quo* donde el desarrollo se basa en políticas neoliberales busca remplazar un posible futuro adverso, donde la utilización desmedida de recursos naturales y la afectación a los ecosistemas terminaría por desgastar el entorno. Esta depredación estaría basada en el antropocentrismo consumista, que considera a la naturaleza como un conjunto de recursos disponibles frente a las necesidades y expectativas de las personas.

Con base en estas nociones, desde varios ángulos y dimensiones, los actores involucrados buscan soluciones para el desarrollo de las poblaciones rurales, que tradicionalmente son más afectadas por su cercanía y correlación a las zonas donde la inversión estatal y extranjera enfoca sus actividades con base en la explotación de recursos y servicios, como mineras e hidroeléctricas.

Una de estas estrategias es la consideración de que un modelo de crecimiento económico no tiene que estar basado únicamente en el intercambio de bienes y servicios en los mercados, sino que, tomando en cuenta a todos los involucrados y el medio donde viven se puede acordar un esquema de desarrollo inclusivo, participativo y eficiente que sea amigable con el medio ambiente y que, al mismo tiempo, logre satisfacer las necesidades presentes y futuras de esa población, bases que fueron definidas en el informe Bruntland (1987).

Así, se plantea el nacimiento del desarrollo sostenible local, que, desde organizaciones multidimensionales y macrogeográficas ha logrado una acogida especial

pues, invoca los principios básicos de derechos humanos, sostenibilidad y desarrollo (Jiménez, 2002), sobre los cuáles Naciones Unidas ha trabajado incesantemente en cada uno de sus países integrantes durante los últimos años, tanto bajo los Objetivos del Milenio (2000-2015) y posteriormente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015 – 2030), sin embargo, aún se evidencian problemáticas que trascienden las barreras de las unidades locales básicas, como familias o comunidades, y se convierten en dificultades generalizadas que afectan amplias regiones e incluso Estados y que afectan negativamente a las regiones en el planeta, como Latinoamérica.

Por esta razón, detractores de esta teoría como Weintraub (2010), quien señala que, en ciudades como Sonoma, en California, Estados Unidos, la estabilidad y el crecimiento sostenible, que se evidencia en los límites que puso este pueblo para su expansión, su eficiencia energética y los principios de agricultura orgánica sostenible para el consumo local, son, de hecho, las razones para que estas zonas se conviertan en un enclave para ricos y casi-famosos, ya que, la calidad de vida de estos espacios atrae un sector de la población con recursos necesarios para pagar altos precios estos espacios. Mientras que, los sectores de la población con menos capacidades económicas se ven relegados a vivir alejados o trabajar en estas ciudades, pero sin posibilidades de vivir ahí en el futuro.

A pesar de esto, la alternativa de neoliberales y economistas tradicionales como Martin Friedman, quien defiende la economía liberal a través de la inversión privada y que ha influido ampliamente en la formulación de planes de desarrollo y por ende en los países que se encuentran en vías de desarrollo (Toca, 2011). Al mismo tiempo, este esquema plantea que el crecimiento de las naciones se base en el análisis de las macromagnitudes económicas que cada país difunde anualmente (como el Producto Interno Bruto o Coeficiente de Gini), lo que implica el mantenimiento de un sistema que ha sido utilizado durante casi 30 años y que no ha resuelto las necesidades de las poblaciones que según estos autores serían afectadas negativamente por nuevas propuestas de desarrollo alternativas (Villarán, 2015).

Dentro de este marco en conflicto, las comunidades locales, así como posibles beneficiarios del apoyo económico internacional han tenido que imbuirse de los marcos metodológicos de los diferentes donantes para poder acceder a un reducido número de ofertas de financiamiento para conseguir un desarrollo alternativo al liberalismo económico, destinadas para cada una de sus regiones, que se constriñen cada vez más, sobre todo en países con renta media alta, como es el Ecuador, donde, las condiciones socioeconómicas de la población local juegan un papel importante en la participación de estos actores en las convocatorias de financiadores externos.

Desde lo local, la evidencia de que existe un cambio positivo en términos de crecimiento económico sostenible, basado en la calidad de vida de las comunidades es sustancial, sobre todo, si se toma como base la información recogida por los actores sociales que están presentes en el terreno y que, directa o indirectamente, trabajan con estas comunidades vulnerables. No obstante, es indispensable conocer localmente, tanto desde la academia como desde la voz de los actores participantes: ¿qué papel juega la cooperación para el desarrollo sostenible en estas comunidades a través del apoyo directo a comunidades afectadas por vulnerabilidades sociales, en contextos que involucran a actores nacionales e internacionales con reticencia al cambio.

Para esto, se propone en la presente disertación el estudio en función de los proyectos ejecutados a través del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), financiado por el Fondo del Medio Ambiente Mundial y ejecutado a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el principal actor de cooperación internacional para el desarrollo sostenible en el mundo.

El objetivo del documento será analizar desde el desarrollo sostenible el rol que tuvo el uso del sistema de monitoreo y acompañamiento SIMONAA en la sustentabilidad financiera de las comunidades ubicadas en el territorio sierra norte, que ejecutaron proyectos financiados por el Programa de Pequeñas Donaciones desde el 2012 hasta el 2015.

El rol del sistema de monitoreo, desde el punto de vista de los participantes en los proyectos ejecutados por el PPD, aporta a lograr un entendimiento más amplio de las características que poseen las iniciativas que logran mantenerse en el tiempo y las que, por deficiencias metodológicas o barreras externas, dejan de lado las prácticas sostenibles establecidas durante sus iniciativas y vuelven a otras que son depredadoras con el medio ambiente.

Por esto, la hipótesis que se quiere demostrar es que el desarrollo sostenible ecológicamente y sustentable económicamente de poblaciones vulnerables estaría supeditado a una evaluación de impacto positivo de los programas planteados por los actores estatales y no-estatales competentes, lo que repercutiría afirmativamente en la formulación e impulso de nuevas iniciativas fundamentadas en una planeación prospectiva estratégica articulada, pertinente y eficaz.

Las conclusiones de este documento, así como las recomendaciones formadas serán útiles tanto para el Programa de Pequeñas Donaciones, que no ha realizado un estudio similar, así como para las ONG de acompañamiento y otros actores de cooperación internacional que necesiten evidenciar la relevancia que tiene la inclusión de un sistema de monitoreo en sus proyectos, más allá de la simple cuantificación de actividades realizadas por los ejecutores.

Por otro lado, este estudio es pertinente para la carrera de Licenciatura Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, y para la Universidad Católica del Ecuador en cuanto el estudio multifactorial con base en los proyectos de cooperación internacional es un campo poco estudiado y que tiene gran potencial en el ámbito de la creación y desarrollo de propuestas para el desarrollo sostenible, así como para la investigación inductiva paralela desde la academia sobre la eficiencia y eficacia de la cooperación para el desarrollo.

El eje de estudio será el papel que tuvo el Sistema de Monitoreo, Acompañamiento y Asistencia Técnica (SIMONAA) en el diseño, ejecución, evaluación y acompañamiento de proyectos durante todo el proceso, así como las relaciones entre los diferentes actores y niveles en donde fue ejecutado. Esto deviene en la posibilidad de evaluar multidimensionalmente la metodología planteada por este sistema, así como las herramientas que lo constituyen, y generar una respuesta objetiva y generalizada sobre la contribución real de uno de estos sistemas para el apuntalamiento de un esquema asociativo, participativo e integrador en función del desarrollo sostenible de estas comunidades, con el apoyo de sus implementadores.

Para focalizar la información y tomando en cuenta que la vulnerabilidad social es un eje básico para poder señalar el impacto de las acciones para el desarrollo sostenible en las comunidades rurales, se tomará como unidad de estudio el espacio delimitado por el PPD en la Sierra Norte, que se funda a partir de la abstracción territorial por agregación de tres biocorredores ecológicos: Cayambe – Coca, Pisque – Mojanda – San Pablo y ZARECC.

La pertinencia de esta delimitación, así como las razones para la selección de áreas geográficas no son parte del estudio en concreto, no obstante, a lo largo del documento se muestran puntos clave para entender la vulnerabilidad de sus comunidades y la importancia biológica y estratégica de sus ecosistemas conservados, que podrían perderse al no mantener una propuesta de desarrollo sostenible con sus comunidades de base. Sobre todo, tomando en cuenta las políticas y filosofía del Programa de Pequeñas Donaciones que gira en torno a la conservación de la biodiversidad.

En cuanto a la trazabilidad de la información, tanto las visiones como los resultados recogidos por los actores se enmarcarán en el periodo del 2012 al 2015; espacio durante el cual se desarrolló la Quinta Fase Operativa (FO5) del PPD en el Ecuador. Esta intervención de 4 años tuvo dos etapas, incluyó a decenas de actores, cuatro territorios, cientos de comunidades y constituyó un hito en las propuestas de desarrollo sostenibles articuladas en la región (Imbach, 2014).

Para orientar el desarrollo de este documento, se trabajará bajo el eje del Desarrollo Sostenible, enmarcado en la Prospectividad como fundamentos teóricos. Bajo estos enfoques se pueden analizar las acciones tomadas por los actores identificados en el territorio, así como ayudar a explicar el enfoque de la intervención y convertirse en el hilo conductor que guía el documento, al mantener una dirección central en cuanto a lo que se quiere estudiar y demostrar.

En esencia, el estudio del desarrollo sostenible se puede examinar desde varias perspectivas, no obstante, para focalizar correctamente el tema, se utilizarán directamente los postulados de eficiencia, eficacia y calidad en la ejecución de actividades como ejes centrales en la consecución de actividades de desarrollo local, con énfasis en la conservación de la biodiversidad. Al mismo tiempo, se toma en cuenta la prospectividad pues, en sí, el concepto de desarrollo sostenible invoca procesos a futuro, donde las capacidades de los beneficiarios o ejecutores de proyectos para fomentar su propio desarrollo parte de la noción de crecimiento y saber dónde se quiere llegar. Este principio permite a los gestores de proyectos hacer estudios de los múltiples escenarios posibles para la construcción del futuro, comprenderlo y poder influir en él.

Es decir, un enfoque prospectivo es clave para el en enlace entre la planificación de proyectos de desarrollo y el planteamiento sostenible en cuanto a sus actividades productivas y paisajes donde habitan. En sí, esta es una herramienta que potencia y apoya los proyectos sostenibles a largo plazo, creando sustentabilidad y crecimiento. Por este motivo, mientras la sostenibilidad, vista desde actores de norte, como Aristizábal postulan un esquema donde los actores internacionales son primordiales para el crecimiento de comunidades, sobre todo atadas al aspecto económico/neoliberal; otros, como Jiménez, catedrático de la universidad complutense de Madrid y estudioso del desarrollo local, señala al desarrollo sostenible como un modelo alternativo, que incluye objetivos sociales y de satisfacción de necesidades presentes y futuras, en contextos variables que tienen una base en la que todo el proceso se retroalimenta progresivamente.

Así, desde su base, el desarrollo sostenible invita a pensar en un marco de prospectividad, pero al mismo tiempo, de estrategias para el cumplimiento de estos escenarios como una clave para lograr este tipo de desarrollo, desde la base local con actores sociales y que están conscientes de la necesidad de estos cambios a mediano y largo plazo.

Para la estructuración del documento se distribuirá la información en tres bloques temáticos consecutivos, relacionados a las problemáticas específicas que contribuyen a la falta de sustentabilidad financiera de los proyectos apoyados por la cooperación internacional. Estas problemáticas son: las bajas capacidades técnicas de los equipos

locales, que crean distancias conceptuales entre los ejecutores de proyectos y los cooperantes; el bajo acceso a tecnologías de información en el territorio, que afectan la generación y difusión de información; y finalmente, la vulnerabilidad social de la población que se incrementa por la baja coordinación estatal y volatilidad política a nivel local.

Entonces, metodológicamente, lo que la investigación busca en cada uno de estos bloques es cumplir con los objetivos específicos, relacionados respectivamente con problemáticas, y que son: identificar las condiciones socioeconómicas y técnicas que influyeron en la gestión de los proyectos implementados en el territorio señalado; analizar el papel que desempeñó el sistema de monitoreo, asistencia técnica y acompañamiento “SIMONAA” para superar las barreras de acceso a medios tecnológicos y requerimientos institucionales que se presentaron durante la ejecución de proyectos; e identificar las vulnerabilidades de la población objetivo relacionadas con los compromisos gubernamentales en el territorio y las acciones derivadas de la utilización del sistema de acompañamiento y monitoreo “SIMONAA” frente a estas problemáticas.

Para toda la descripción de los eventos encontrados, así como su relación con los actores y niveles donde se suscitaron, se utilizará el método descriptivo, con insumos generados a partir del análisis cuantitativo y cualitativo de información teórica recogida desde los participantes directos de la intervención, así como el análisis inductivo-deductivo de los resultados generados por el objeto de estudio en la sustentabilidad de las comunidades locales.

## CAPÍTULO I
## INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES EN EL TERRITORIO SIERRA NORTE

### 1.1. Respuestas Locales a Problemas Ambientales Globales

El Programa de Pequeñas Donaciones del Ecuador trabaja en territorio enfocando su intervención en áreas geográficas específicas, a través de una metodología de articulación de actores sociales que involucra a la sociedad civil, actores gubernamentales, ONG, universidades, organizaciones comunitarias de base, entre otras. En este primer punto, se detalla cómo funciona la intervención del PPD en territorio y su relación con las acciones locales para el desarrollo sostenible, así como la base para fomentar la articulación de actores luego, los logros conseguidos, barreras encontradas y la base de funcionamiento del SIMONAA para la visibilización de los resultados de los proyectos asociativos en función del desarrollo local de la población.

#### 1.1.1 Programa de Pequeñas Donaciones Ecuador.

El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) fue establecido en 1992, durante la Cumbre de la Tierra y está presente en 125 países (SGP, 2017).

La Cumbre de la Tierra tuvo como objetivo plantear un desafío a las naciones y comunidades en progresar frente al desarrollo sostenible. En esta reunión, de acuerdo con Helen Clark, administradora del PNUD, es donde los vínculos locales hacen más visibles las conectividades entre los componentes social, económico, y ambiental frente al desarrollo sostenible, y donde se notan los ejemplos más claros de soluciones exitosas para un desarrollo sostenible (Clark, 2012).

El PPD representa, de acuerdo con lo establecido durante esta cumbre, la esencia del desarrollo sostenible al plantear un esquema de trabajo “pensar globalmente, actuar localmente”. Al proveer apoyo técnico y financiero a proyectos para la conservación de la biodiversidad mientras mejora las condiciones de vida de las comunidades, el PPD demuestra su propuesta de mantener un balance entre las necesidades humanas y las prioridades medioambientales (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

En Ecuador, el Programa de Pequeñas Donaciones opera desde 1994, apoyando a más de 320 iniciativas a nivel nacional, enfocados a ejecutar propuestas participativas locales para promover la conservación de la biodiversidad en los diferentes ecosistemas amenazados. “Los proyectos se ejecutan en el marco de su

Estrategia Nacional y ajustados a las Áreas Focales y Programas Operativos del FMAM" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

El objetivo del PPD es responder a prioridades locales, con lo que se genera a la vez, beneficios ambientales globales. Los proyectos se diseñan y ejecutan con bosquejos de fortalecimiento de capacidades y estrategias para la sostenibilidad. Los proyectos han sido ejecutados directamente por organizaciones de la sociedad civil: organizaciones comunitarias de base (OCB) y/o organizaciones no gubernamentales (ONG) (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Las ONG, a pesar de tener agendas propias o mantener principios diferentes al desarrollo sostenible, si son un puntapié claro en el fomento del desarrollo de las poblaciones. Tal como menciona un estudio realizado en Colombia sobre las ONG "no solo presionan a los gobiernos, sino también a empresas e individuos para que cambien sus procesos o hábito en beneficio del medio ambiente o de la comunidad en general" Desarrollo Sostenible Colombia (2017).

La FO5 del PPD Ecuador fue diseñada participativamente y propuso el diseño y construcción de Biocorredores para el Buen Vivir, con el fin de no hacer intervenciones comunitarias solitarias (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

Para lograr una operatividad concertada de la intervención territorial, el PPD dividió su accionar en tres estrategias complementarias: la conservación de la conectividad ecológica, la constitución de paisajes productivos sostenibles y el fortalecimiento de la asociatividad. El objetivo central del programa sería entonces lograr en cada biocorredor:

> Espacios territoriales reconstituidos o articulados a través de paisajes productivos sustentables, en función de lograr conectividad biológica y socioeconómica, dentro de ecosistemas fragmentados e intervenidos, y que para lograr impacto y sostenibilidad requieren protagonismo y gestión comunitaria a través de procesos de asociatividad (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

Uno de los principales retos del Programa fue la reconstitución de definiciones o elementos tradicionales de las metodologías para la formulación de proyectos de desarrollo sostenible. Esto se debe a que, desde el 2008 el Ecuador cuenta con un momento privilegiado al tener la primera constitución en el mundo que reconoce a la naturaleza (Pachamama) como objeto de derechos, esto es en sí un paso importante en la búsqueda de la conservación medioambiental. "Para la FO5, el PPD avanzó de la propuesta de desarrollo sostenible hacia el paradigma del "Buen Vivir" o Sumak Kawsay consignado en la Constitución de la República del Ecuador 2008 y el Plan Nacional del Buen Vivir 2008-2013" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

El PPD incluyó un nuevo paradigma de desarrollo sostenible al incluir dentro del concepto de medios de vida sostenibles a los espacios geográficos donde las comunidades y actores sociales juegan un rol específico y articulado en el buen vivir de la población, a través de actividades productivas comunitarias que generen conectividad ecosistémica. “Estos procesos productivos están directamente vinculados con la seguridad y soberanía alimentaria, la agregación de valor a la producción local y su correspondiente vinculación a los mercados, manteniendo siempre el equilibrio ambiental” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Esta operatividad se logra asociativamente mediante la integración de varias organizaciones comunitarias, con alianzas estratégicas enfocadas no únicamente en la conservación medioambiental (que es una propuesta tradicional del desarrollo) sino para el manejo comunitario de recursos y gestión de los territorios donde se ejecuten los proyectos, en este caso, definidos geográficamente a través de la constitución de Biocorredores (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

### 1.1.2 Esquema de intervención multiactor–multinivel.

El trabajo de construcción y consolidación del esquema integral de conservación y desarrollo sostenible busca la implementación de actividades conjuntas entre las organizaciones e instituciones, así, de acuerdo con Morales:

> …el desarrollo sostenible en el plano local presupone una participación más activa por parte de los actores locales en la concepción, dirección y control de su propio proceso de desarrollo, cuestión a favor de la unidad de intereses económicos y sociales, y de la cohesión y cooperación en un territorio. (Morales, 2011)

En este sentido, se planteó desde el PPD que, a partir de un espacio participativo y coordinado, se identifiquen las prioridades dentro de estos espacios geográficos y se diseñe un proyecto conjunto, que refleje las prioridades del biocorredor, las instituciones que cofinanciarán la propuesta y el mecanismo de coordinación y ejecución (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013b).

La plataforma organizativa que planteó el PPD se constituye como multiactor y multinivel de la siguiente forma: parte de las organizaciones comunitarias asociadas por proyectos, quienes, con el apoyo articulado de instituciones públicas, privadas y universidades, conforman mesas de trabajo lideradas por Gobiernos Provinciales en los territorios, allí se priorizan planes y programas concertados a nivel político, que permitan la ejecución de las instancias técnicas pertinentes. Para el caso de la Sierra Norte, en el punto 1.1.3 se señalan los actores que estuvieron involucrados durante la Quinta Fase Operativa.

En terreno, para la implementación, existen equipos técnicos de las organizaciones para la ejecución de los proyectos y equipos de acompañamiento por cada territorio (4 ONGs). Una ONG adicional coordina y asesora el proceso a nivel nacional y mantiene relación directa con la dirección del Programa de Pequeñas Donaciones en Ecuador quien cofinancia y da las orientaciones estratégicas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

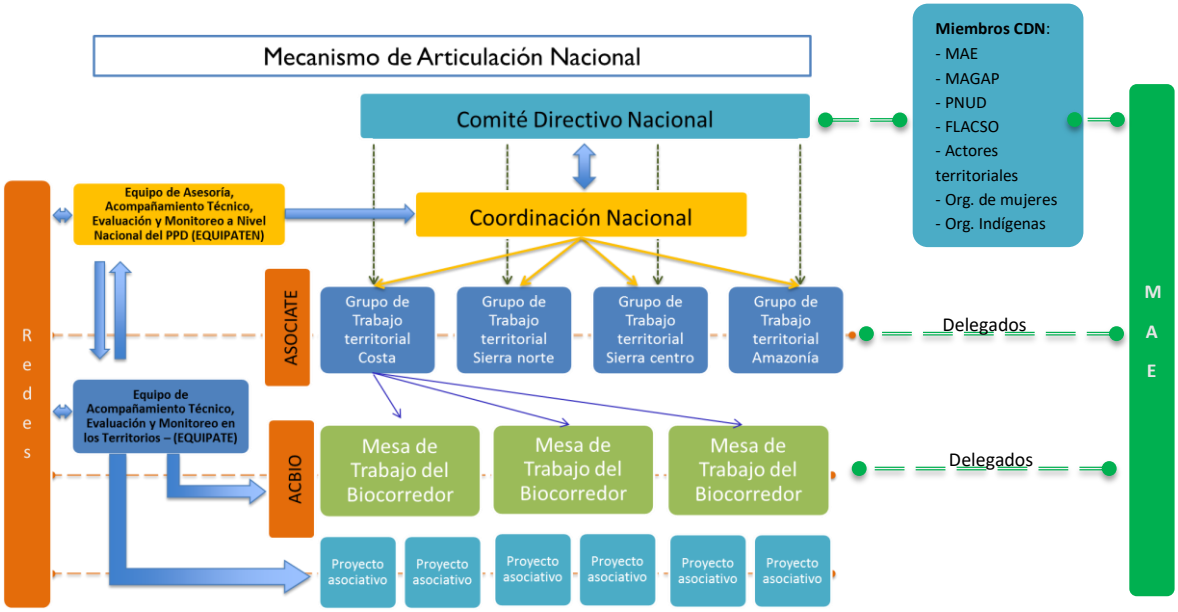
El modelo de articulación nacional planteado y los diferentes niveles y actores participantes en cada uno de estos se entienden de la siguiente forma: El primer nivel es el grupo local donde se ejecutan los proyectos en territorio, el segundo nivel corresponde a los biocorredores, que se construyeron con prioridades específicas; el tercer nivel es territorial, seleccionado de acuerdo con los paisajes y ecosistemas prioritarios en Ecuador; luego, el nivel nacional, donde se generan las metodologías y resultados enfocados al desarrollo sostenible de la población, articulando las políticas nacionales en el marco de la estrategia nacional del PPD, elaborada antes de la intervención y, finalmente un nivel macro donde actúa el Comité Directivo Nacional (CDN), que actúa como veedor y evaluador del accionar del PPD en el país (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Para implementar este marco programático, el PPD trabajó con un “Equipo de Acompañamiento Técnico, Evaluación y Monitoreo en los Territorios (EQUIPATE) en cada uno de los territorios; y un Equipo de Asesoría, Acompañamiento Técnico, Evaluación a nivel Nacional (EQUIPATEN)” que apoyó directamente al PPD y además hizo M&E a los EQUIPATE (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Este modelo en cascada incorporó un proceso de trabajo continuo y escalonado con una perspectiva enfocada al desarrollo sostenible, alineada con los conceptos de prospectividad y buen vivir. Esto se logró a través de la articulación de políticas entre los actores participantes, sin involucrar la visión unilateral de cada uno, sino señalando las sinergias existentes entre los actores y las prioridades para el desarrollo local (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

Posteriormente, el EQUIPATEN supervisa el proceso, conceptual y técnico, generando información y sistematizando las acciones realizadas, que se comunican a la oficina del PPD y desde ahí a los actores nacionales gubernamentales y a los agentes de cooperación internacional, donantes o participantes (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a). A continuación, se muestra el gráfico de todo el mecanismo de articulación, con sus niveles local, biocorredor, territorio, nacional y el CDN.

Gráfico 1
Modelo de articulación nacional del PPD.




Fuente: Programa de Pequeñas Donaciones (2013a)
Elaborado por: Programa de Pequeñas Donaciones

Al identificar a los actores, sus intereses y sinergias, se establece en cada biocorredor un cuerpo operativo que desarrolla un plan de acción, cuya operativización contiene un importante elemento de flexibilidad y compromiso, pues, su delimitación geográfica (conformación) no se enmarca en fronteras políticas y, por tanto, no coordina totalmente a las entidades territoriales ni a los procesos definidos en el COOTAD. Por esto, la aplicación desde la metodología de articulación de actores por niveles, basados en las prioridades encontradas en cada biocorredor, probó ser el incentivo necesario para que se pueda iniciar la intervención en territorio y conjugar a todos los actores.

Para cada biocorredor se definieron las prioridades que en enlazaban a todos sus miembros en el territorio Sierra Norte. Esto se logró durante el periodo de 2012-2013, durante la fase de planificación, con un total de 11 reuniones de las Mesas de trabajo de los biocorredores, que generaron 3 planes de acción (1 por biocorredor) y con un total de 17 proyectos a ser financiados por el Programa de Pequeñas Donaciones y con el apoyo de otros actores cofinancistas. La siguiente tabla muestra el número total de actores participantes en los tres biocorredores, así como las prioridades que articularon el trabajo en el territorio. ECOPAR (2013):

Tabla 1
Biocorredores del Territorio Sierra Norte y sus Prioridades Articuladas

| Biocorredor | Prioridades por biocorredor articuladas | Nombre |
|---|---|---|
| Cayambe – Coca | • Frontera agrícola y uso de suelo ordenanza de manejo de paramos y regulación del uso de las aguas subterráneas<br>• establecimiento de Brigadas y franjas rompe fuegos<br>• ganadería sostenible de altura<br>• huertas agroecológicas para soberanía alimentaria<br>• rutas comunitarias de ecoturismo<br>• Fortalecimiento de capacidades comunitarias para la conservación y manejo de páramos, cuencas hidrográficas y suelos | COINCCA, Centro turismo comunitario Oyacachi, Comuna Pisambilla, GAD Cayambe, Junta Parroquial Oyacachi, Fundación Kawsay, MAE PNCC, MAGAP - ERAS Regional 2, Pueblo Kayambi, RESSAK, Seguro social campesino, UNOCC, UNOPAC |
| Pisque – Mojanda – San Pablo | • inventario de las fuentes hídricas<br>• inventario de la agrobiodiversidad de las especies nativas forestales<br>• conectividad y protección de las vertientes hídricas<br>• agenda de incidencia en la política pública para la revisión de la ordenanza bicantonal Pedro Moncayo – Otavalo / Quito<br>• línea de investigación, monitoreo de las plantaciones nativas forestales<br>• Fortalecer y replicar los modelos de trabajo promovidos por las organizaciones ex PPD<br>• proceso de educación ambiental vinculados al manejo y protección integral del páramo<br>• Fortalecimiento de los gobiernos comunitarios en el tema socio ambiental<br>• Profesionalización en el tema de manejo y conservación de los recursos naturales comunitarios | UNOSIGS, GAD Pedro Moncayo, Pueblo Kayambi, TURUJTA, GAD Parroquial de San Pablo del Lago, FBU, JAAP La Esperanza, GAD Otavalo, Centro Turismo Comunitario Sumak Pacha, GAD Parroquial Gonzáles Suárez, MAGAP Regional 1, UCCOPEM, UCCIBT, Junta Parroquial Tocachi, Junta parroquial San Rafael de la Laguna, Junta de Agua Santa Mónica, Junta de Agua Regional Eugenio Espejo, Junta agua Tocagón, GPSRZ, Comuna Chuchuqui, UNCISA San Rafael Otavalo |
| ZARECC | • búsqueda de contrapartes debe orientarse a espacios que no sufran la presión o manipulación política<br>• problemas políticos y los conflictos socioambientales originados por la minería | GAD Parroquial de Apuela, Casa Palabra y Pueblo, IICA, DECOIN, ACAI, GAD Parroquial de Peñaherrera, Corporación Toisán, CMI, REI, GAD Parroquial de García Moreno |

Fuente: ECOPAR (2013)
Elaborado por: Alejandro Ibarra Salgado

En cuanto al número de personas que se sumaron a proceso, a través de la metodología del PPD, se logró incluir los siguientes participantes al final del proceso, quienes, dan cuenta de todo el trabajo en redes que se consiguió y la funcionalidad y pertinencia de la metodología de articulación:

> Este proceso logró incluir así a 277 comunidades, 3.442 familias, y aproximadamente 14.891 personas de alrededor de 50 organizaciones, en la gestión ambiental por conservar su entorno ambiental y desplegar un conjunto de acciones de restauración y conservación bajo un enfoque de conectividad ecológica y biocorredores. (OFIS, 2014)

La inclusión de esta cantidad de actores responde al esquema de participación sobre el cual se basa el desarrollo sostenible, liderada por las capacidades y estrategias de las ONG. Tal como lo dice Gabutti (2016), frente a la independencia que estas poseen del gobierno central y de otros actores, las ONG se encuentran con la gente y cerca de sus problemas. En el tiempo, estas organizaciones desarrollan un mejor entendimiento de las soluciones a largo plazo para un desarrollo sostenible, ecológicamente inteligente y socialmente responsable. Esto hace que el poder de convocatoria sea amplio y, además, refuerza el avance en las actividades de las iniciativas, que luego, pueden o no estar alineadas con las líneas estatales de desarrollo.

### 1.1.3 Financiamiento y articulación institucional.

Para que la Articulación en los Territorios funcione integralmente con los procesos políticos internos de cada organización, es necesaria la concertación de funciones actorales en los territorios basadas en política Pública Nacional, es decir es necesario que los Planes de Desarrollo Territorial (PDOT) sean debidamente integrados con los planteamientos del PPD con el fin de objetivar el trabajo en cada uno de los territorios, basados en el Mapeo de Actores de cada territorio.

El involucramiento de varias instituciones públicas (Estado central y sus ministerios como MAE, MAGAP, MIES, MITUR; gobiernos locales, GAD provinciales, municipales y cantonales; ONGs y cooperación internacional universidades, empresa privada) en el territorio hace que este nivel funcione como una plataforma interinstitucional de coordinación y complementación de acciones en los biocorredores, consignados en compromisos firmados públicamente en Acuerdos Socioambientales territoriales - ASOCIATE (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Al mismo tiempo, la intervención del PPD con su propuesta metodológica de articulación de actores institucionales y sociales, aporta a visibilizar el interés de las comunidades y pueblos indígenas por la conservación de la naturaleza como un vínculo de vida, identidad y cultura; la naturaleza y los territorios son la base sobre la cual las

comunidades identifican sus valores y desarrollan sistemas de autorregulación eficientes para la conservación ecológica y para la resiliencia frente el cambio climático, mientras se toma en cuenta los cambios sociales imprevistos del entorno.

El esquema del PPD tiene entonces como objetivo tangencial el eliminar las barreras de coordinación y comunicación entre comunidades, gobiernos y el sector privado que impiden la realización del potencial de desarrollo ambiental y socioeconómico de los biocorredores. Esto incluye lograr coherencia y vínculos adecuados con planes de manejo territorial nuevos y existentes bajo la autoridad de los GAD (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

Y, es que, desde la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, en 1992, se habla de un proceso local donde la forma de gobierno base sea comunitaria y participativa y cuyo objetivo sea generar estrategias de protección al medio ambiente, la prosperidad económica y el bienestar social desde lo local frente al desarrollo sostenible. Morales (2010)

En cuanto a la complementariedad del financiamiento en este proceso, son los actores identificados y que participan del proceso quienes inciden en la decisión de sus respectivas organizaciones para impulsar el proceso de construcción de biocorredores, el cual incide directamente en la vida de las personas y comunidades asociadas dentro de cada uno de ellos.

El impacto generado por este interés se ve reflejado directamente en la articulación de los proyectos de base con las decisiones gubernamentales de los sectores productivos, organizativos y ambientales, así como en procesos de capacitación en principios de conservación, agroecología y desarrollo sostenible local y Regional; adicionalmente, con donantes que operan en las mismas áreas, se logra la coordinación para la creación de nuevas propuestas paralelas al proceso en marcha, que, en la mayoría de casos, complementa las actividades del PPD, y en otros, aporta directamente a otros actores que integran el mapa social del territorio (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

### 1.1.4 Sistema de Monitoreo, Asistencia técnica y Acompañamiento SIMONAA.

De acuerdo con el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social y su experiencia con gobiernos en el continente, es necesario el planteamiento de promover cuatro funciones para la gestión: “prospectiva o visión de largo plazo, coordinación, evaluación y concertación estratégica” (ILPES, 2015). Estas bases sirven para reducir los problemas que se desarrollan por la falta de un planteamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo de un país (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Estas funciones se han concertado para que su trabajo no dependa estrictamente de la institucionalidad en marcha y permiten tener una visión de futuro compartida entre los participantes, lo que ayuda a la formulación concertada de planes y políticas, sectoriales o territoriales y “apoyarían la gestión por resultados para conocer los impactos y el cumplimiento de metas de los proyectos y programas y respaldarían una mayor participación, tanto pública como privada” (ILPES, 2015).

El Programa de Pequeñas Donaciones, acoplándose a la metodología propuesta por este principio de interrelación entre actores, así como en la direccionalidad con la que los proyectos se desarrollan por territorio, acogió la modalidad de gestión por resultados para el monitoreo y evaluación en territorio. De acuerdo con el PPD:

> En contrapropuesta a lo planteado tradicionalmente en los modeles de gestión por recursos, la gestión por resultados empieza planteando los resultados y luego enlista las actividades, indicadores y recursos que harán que ese objetivo se consiga. Por otro lado, en el modelo tradicional primero se hacía un análisis de las condiciones del medio, los recursos disponibles y a partir de esto se buscaba lograr resultados. (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

En este marco, el Programa de pequeñas Donaciones, con la experiencia obtenida a través de las fases operativas anteriores a la Quinta Fase Operativa en estudio, desarrolló un sistema de monitoreo y evaluación, adaptado al mecanismo de articulación nacional propuesto por el PPD, que respalde la información entregada por los ejecutores de proyectos y permita a los equipos técnicos acompañantes (ONG) y a otros actores sociales involucrados, evaluar el desempeño en tiempo real de los proyectos. A este sistema se lo llamó: Sistema de Monitoreo, Asistencia técnica y Acompañamiento SIMONAA (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

Este sistema es un proceso de gestión de conocimiento sistémico que implementa a través de una serie de herramientas y procesos metodológicos, un esquema de acompañamiento y rendición de cuentas, que interactúa en los varios niveles y con diferentes actores involucrados. El SIMONAA toma en cuenta las opiniones de los participantes, así como la de la entidad de implementación, como parte de la evaluación. Al mismo tiempo, obtiene datos cuantitativos de las actividades y resultados logrados con la ejecución de actividades en el territorio. Los EQUIPATE llevan a cabo visitas de monitoreo y capacitación para asegurar el logro de los objetivos de los proyectos y promover y permitir el aprendizaje práctico (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

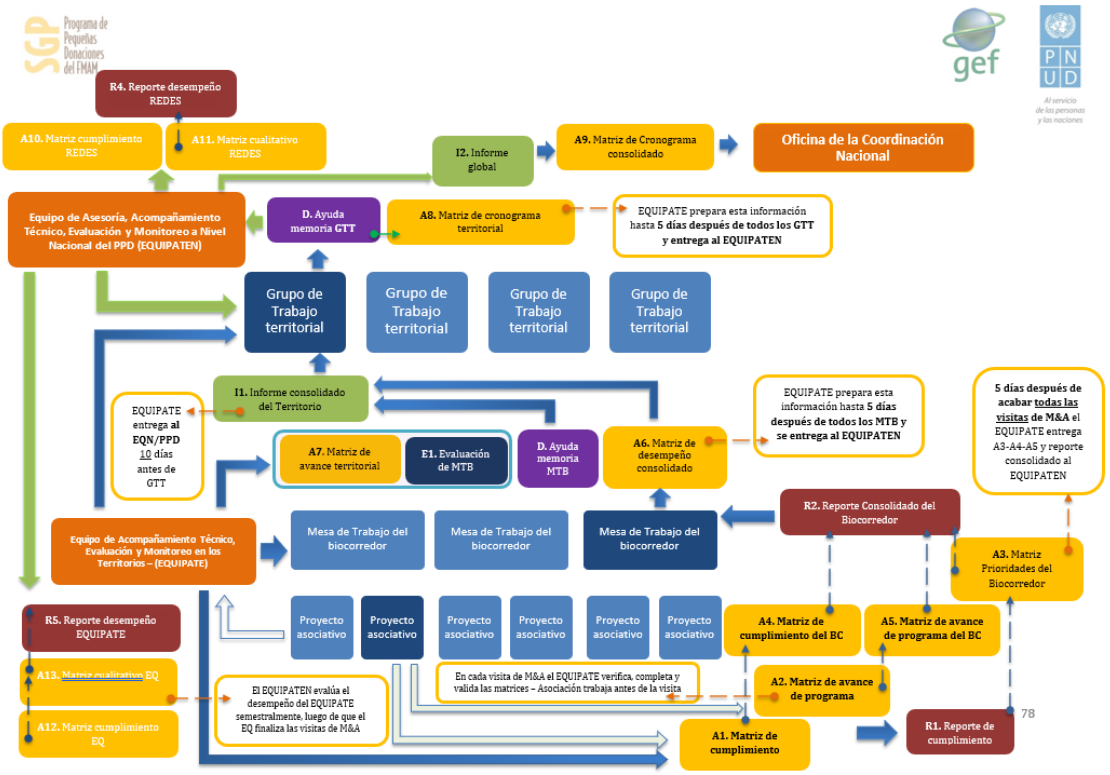
El sistema adicionalmente evalúa y comunica el progreso, explica e identifica de manera oportuna los problemas y obstáculos para alcanzar los objetivos, resultados, efectos e impactos de los proyectos. Al final de los proyectos, cada ejecutor debe

compartir sus experiencias con respecto a la ejecución de su iniciativa, para poder replicar las buenas prácticas obtenidas y superar las barreras o amenazas encontradas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

> Esto implico para el PPD el diseño de una herramienta de gestión que no mida exclusivamente el resultado final de los proyectos, basada en el desempeño en el cumplimiento de sus actividades; sino, una caja de herramientas, que juntamente con el fortalecimiento de capacidades de los equipos en territorio, acompañe a las iniciativas durante todo el proceso, fortaleciendo la aplicación metodológica de los enfoques programáticos del PPD. (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

A continuación, se presenta el esquema de monitoreo y acompañamiento, con las herramientas de las que consta el SIMONAA, integradas al gráfico del mecanismo de articulación nacional planteado por el Programa de Pequeñas Donaciones.

Gráfico 2
Diagrama de herramientas del SIMONAA




Fuente: Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a
Elaborado por: Programa de Pequeñas Donaciones

El SIMONAA brinda una versión general de los proyectos asociativos, cumpliendo con el marco de monitoreo y evaluación a través de la metodología de Gestión por Resultados (GPR) planteada desde el Programa de Pequeñas Donaciones (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a)

## 1.2 Realidad Socioeconómica de la Población Objetivo

La ejecución de los proyectos consiste en el desarrollo de acciones permanentes de negociación y acuerdos para la conservación en las zonas definidas para la construcción de cada biocorredor, de tal forma que se conserven espacios naturales degradados, mejorando la calidad de vida de las personas; para ello, la identificación de alternativas productivas en zonas de amortiguamiento y el fortalecimiento organizativo para la asociatividad son la clave. Para lograr este propósito, se deben definir al inicio del proyecto (Fase Operativa para el PPD) la línea base desde donde se medirán los impactos obtenidos al final de la intervención, que se relacionan directamente a los ejes ambiental, productivo, socio-organizativo y sociocultural.

### 1.2.1 Situación ambiental en zonas comunitarias al inicio del proyecto.

El Ecuador es reconocido en todo el planeta por la biodiversidad con la que cuenta y la variedad de paisajes naturales. De acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2011), Ecuador es:

> Es el país con mayor biodiversidad por metro cuadrado en América Latina y uno de los 17 países megadiversos del mundo, pues, con solo 0,17% de la superficie terrestre del planeta, se encuentra dentro del grupo de naciones con mayor riqueza biológica del planeta, tanto a nivel genético, como de variedad de especies y de ecosistemas.

La Constitución de la República del año 2008 marca un avance conceptual entre todos los estados del mundo al consagrar en su haber a los denominados “Derechos de la Naturaleza,” donde, por primera vez, se establece a la naturaleza como objeto de derechos. No se puede olvidar que este fue el resultado de un proceso donde, históricamente el Estado ha sido uno de los mayores impulsadores para que se cumplan varios marcos programáticos relacionados al cuidado ambiental. Entre ellos, se cuenta el Plan Nacional para el Buen Vivir (2009–2014) cuyo objetivo 4 tenía el propósito de garantizar los derechos de la Naturaleza y promover un entorno saludable, el cual sirvió de base para la planificación de la Quinta Fase Operativa del PPD en lo político e institucional (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

En el Ecuador, la principal estrategia del Estado para conservar la biodiversidad se enmarca en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y se encuentra administrado por el Ministerio del Ambiente. Su componente 2 se denomina “Biocorredores y Territorios de uso Sustentable” y tiene como objetivo la consolidación de territorios delimitados geográficamente para la conservación ambiental con prácticas sostenibles. En el marco del Programa de Pequeñas Donaciones, se utiliza la siguiente definición: “un biocorredor es un espacio geográfico delimitado que proporciona

conectividad entre paisajes, ecosistemas y hábitats, naturales o modificados, y asegura el mantenimiento de la diversidad biológica y de los servicios ecológicos y procesos evolutivos" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011), articulando la propuesta del PPD con la política nacional para la conservación de la biodiversidad (OFIS, 2014).

En el territorio Sierra Norte, foco de esta disertación, las áreas prioritarias para la conservación se centran en las zonas de páramo que se encuentra en la zona alta del nevado Cayambe, enfocándose en actividades que impidan el avance de la frontera agrícola en zonas de páramo, así como el avance de la ganadería en cotas altas.

> El páramo es un ecosistema natural sobre el límite de bosque en los Andes del Norte, dominado por pajonales, humedales y pequeños bosquetes. Es un ecosistema de clima frío y es muy frágil a los cambios en el uso de la tierra, por lo que su potencial para el uso productivo es, en términos generales, muy limitado. (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

La altitud típica de este ecosistema varía considerablemente, no obstante, en las zonas del territorio sierra norte se encuentran sobre la línea de bosques continuos (bosques andinos). Los páramos de esta zona tienen gran importancia para el país, así como para el mundo. La estructura de sus suelos, así como la combinación de materia orgánica descompuesta lentamente en climas fríos con ceniza volcánica, la convierte en un suelo notable por su capacidad para la conservación y distribución de agua al subsuelo y a pequeños riachuelos, que llegan finalmente a las poblaciones que la usan para riego y agua potable (ECOPAR, 2012b).

Este territorio lo conforman 3 biocorredores: Zona de amortiguamiento de la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas ZARECC, Cayambe-Coca y Pisque-Mojanda-San Pablo (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011). Cada uno de estos biocorredores tienen estrategias de desarrollo únicas para su región, no obstante, en el documento firmado a nivel territorial, se ponen en manifiesto las siguientes condiciones bajo las cuales se inicia el proyecto:

- Los esfuerzos de conectividad ecológica no responden a un esfuerzo programático de las instituciones con competencia ambiental sino más bien a una reacción frente a situaciones de emergencia ante los desastres.
- Que la frontera agrícola se sigue ampliando hacia pisos altitudinales más altos, y las iniciativas agroecológicas que son amigables se encuentran aisladas y no tienen canales de comercialización seguros
- la población no está concientizada respecto a sus hábitos alimenticios, niveles de desnutrición y patrones de consumo

En este sentido, se plantea con la Quinta Fase Operativa del PPD que a nivel regional se articule la institucionalidad pública para consensuar una política de conservación ambiental que trascienda la planificación al corto plazo y desarrolle una visión de conservación de ecosistemas que vaya más allá de los ciclos administrativo-políticos. Este objetivo lograría mantener los paisajes ambientales a largo plazo, respetando los establecimientos humanos existentes en la región (ECOPAR, 2012b).

Esta noción se basa en el planteamiento que, según Morales (2010), un área territorial deje de ser simplemente un espacio donde vive una comunidad, sino que, dentro de la propuesta de desarrollo sostenible, esta se convierte en un factor del desarrollo, en el cual las autoridades locales asumen funciones frente a la dirección y acompañamiento de la gestión sostenible del territorio.

### 1.2.2 Paisajes ecológicos productivos sostenibles.

En Ecuador, de acuerdo con los estudios de línea base del Programa de Pequeñas Donaciones, se han identificado que las estrategias de medios de vida de las personas en comunidades rurales campesinas, indígenas, mestizas y afroecuatorianas se desarrollan alrededor de los recursos que la biodiversidad de sus zonas ofrece. En este sentido, "sus posibilidades de desarrollo tienen una relación directamente proporcional con el grado de sustentabilidad de los ecosistemas, así, mientras más degradado se encuentra un ecosistema, mayor pobreza existirá en la población" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Esta idea de desarrollo sostenible basado en un paisaje socioambiental tomo más fuerza durante los años 2015-2016, cuando Ecuador experimentó una recesión económica provocada por la caída de los precios de materias primas, incluyendo al petróleo, su principal producto de exportación, y la reducción de exportaciones debido a la apreciación del dólar. Esta crisis demostró que la economía ecuatoriana aun es vulnerable a choques económicos externos (León, 2016).

Este golpe externo ocasionó, según Pizarro (2010), la creación de fuerzas políticas y económicas y análisis frente a los conceptos de vulnerabilidades y riesgos de la población por fuentes exógenas. Una de estas, de acuerdo con FAO (2015) es la consecución de la agricultura sostenible, los cuales tienen como base la eficiencia y sostenibilidad de los recursos naturales necesarios para la agricultura y por ende para la seguridad alimentaria de la población.

La agricultura sostenible es una transversalización del desarrollo sostenible, dentro de las actividades productivas de siembra y cosecha de productos derivados de la agrobiodiversidad de las zonas, que se encuentran bajo algún sistema formal de protección para sus ecosistemas (FAO, 2015). Esta noción también se encuentra dentro

del concepto de desarrollo trabajo por el PPD, sobre todo, a través de la iniciativa COMDEKS – SATOYAMA, que impulsa la conservación de paisajes ecológicos, con prácticas productivas amigables (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

Con este fin, el PPD a través de su metodología de trabajo articulado, puso en consideración de la población nuevos modelos de producción, amigables con su entorno, que equilibran las actividades productivas normales de las comunidades con propuestas desde el paradigma de la agricultura sostenible, con habilidades que buscan reducir la explotación de recursos naturales y el daño al medio ambiente, como la agricultura con abono natural, reducción de la ganadería de altura que daña el páramo o la parcelación de tierras con monocultivos.

A través del financiamiento del PPD se buscó que las comunidades participantes impulsen nuevas opciones de actividades productivas sostenibles apropiadas para los ecosistemas frágiles donde se encuentran, sin alterar significativamente el paisaje y en muchos casos, recuperando los hábitats fragmentados por actividades productivas tradicionales.

En el territorio sierra norte, por su ubicación, concentra sus medios de vida primordialmente al comercio de derivados de la agrobiodiversidad agrícola: tubérculos y cereales nativos andinos. Al mismo tiempo, se puso énfasis en la venta de artesanías. Por otro lado, una variable que ha generado fuerte impacto en la zona es el incremento de la ganadería, que trajo consigo mayores ingresos para las comunidades, pero disminuyó la producción agrícola, no solo para la venta sino para al autoconsumo, *"*cambiando los patrones de consumo familiar; así como la convivencia comunitaria debido a que la población joven era integrada al trabajo de las florícolas e imposibilitada de participar en las actividades de la organización*"* (ECOPAR, 2012b).

Adicionalmente, en esta zona es importante notar que hay amplias áreas consideradas como parques nacionales, lo cual representa per-se una categoría de protección y dispone de planes de manejo y personal del Ministerio del Ambiente. Esta adición hace que la conformación de paisajes productivos en el territorio sea un proceso complejo que constaba de espacios inter-coordinados entre el aparato regulador estatal, las comunidades y los actores sociales que buscan intervenir en esta zona (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Finalmente, hay que sumar el impacto que han tenido otros actores locales, como la empresa privada y familiar que no se ha integrado a los procesos de desarrollo sostenible local adoptado por las comunidades participantes en los proyectos del Programa de Pequeñas Donaciones. Como ejemplo, se puede citar la permanencia de la empresa Nestlé, la cual cuenta con un centro de acopio de leche en la zona de Cayambe, por su cercanía a las zonas ganaderas.

Esta caracterización hace evidente un problema general de la población en la zona, que es la falta de unidad en la concertación de procesos para el desarrollo, sobre todo en las zonas altas de páramo, donde las distancias entre habitantes, dificulta la planificación y seguimiento periódico en la vida política de las comunidades, haciendo necesaria la existencia de un cuerpo coordinador que observe el proceso (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

### 1.2.3 Organización asociativa comunitaria.

El establecimiento de una estructura territorial de planificación para la ejecución de proyectos dentro del marco de biocorredores biológicos requiere un alto grado de articulación y gestión intracomunitaria. La línea base sobre la cual se ejecutarán las actividades del biocorredor pasa por el trabajo de las propias organizaciones comunitarias de base integradas al proceso, no obstante, para mantener los acuerdos y la replicabilidad de impactos, es necesario, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones, respaldar estos esfuerzos con un marco de políticas e incentivos que favorezcan la participación y el cumplimiento de normativas.

Las comunidades buscan integrarse a través de mancomunidades sociales sin constitución legal (en la mayoría de los casos). Esto buscó evitar la fragmentación de las organizaciones sociales en las áreas rurales que es una forma de cultura clientelar, donde estas compiten por recursos entre comunidades y micro-organizaciones (Barrera, 2017).

El concepto intrínseco de asociatividad busca evitar estas barreras e integrar a los actores de las comunidades de base a través de la cooperación y complementariedad en los territorios. Esta visión traslada las competencias que pudiesen tener ciertos micro-grupos dentro de las organizaciones sobre la toma de decisiones en la ejecución de proyectos y las restituye por dinámicas comunitarias integrales sobre la gestión del territorio, al mismo tiempo que autoevalúa las actividades e impactos logrados (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

Esta dinámica implica adicionalmente que, en uno o varios territorios, se desarrollen uniones entre las comunidades y otras OSC, con el objetivo de potenciar los impactos generados para la gestión ambiental, el desarrollo económico y la incidencia política. Tal como lo define el PPD:

> Los criterios de asociatividad se sustentan en un conjunto de afinidades de orden cultural (procesos históricos y de visiones compartidas); de orden económico (productos y procesos comunes, problemática semejante frente a tecnología o mercados, etc.) y de orden ambiental (en la perspectiva de superar entre varias comunidades la fragmentación de los ecosistemas y colaborar colectivamente

para la construcción del Biocorredor). (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

Se toma además en cuenta que, en un sentido más amplio, que las comunidades ya cuentan con mecanismos formales y no-formales para la toma de decisiones. No obstante, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones, estos mecanismos son a menudo débiles o muy poco efectivos y generalmente carecen de una visión estratégica explícita a largo plazo.

Para evaluar la afectación que estos mecanismos tienen sobre el desarrollo en las comunidades de base, el PPD mantuvo al inicio de la Quinta Fase Operativa en sierra norte varias reuniones de trabajo con las comunidades, ONG, redes de trabajo, entre otros actores sociales, con el propósito de realizar una propuesta participativa que acumule la experiencia del PPD en Ecuador en procesos de asociatividad social e institucional.

Al inicio de la ejecución de la Quinta Fase Operativa del PPD en el territorio sierra norte, los actores sociales y organizaciones comunitarias de base fueron convocados a estas reuniones, donde, luego de un proceso de planificación y delimitación de prioridades para el desarrollo sostenible, 29 actores firmaron un Acuerdo Ambiental Territorial (ASOCIATE) en la Sierra Norte, detallados en la tabla N° 1. Entre los firmantes están: SENPLADES como participantes para la inclusión de asignaciones estatales de la zona 1 (correspondiente a la delimitación geográfico-política estatal); el MAGAP, quien impulsa el fortalecimiento productivo a pequeños y medianos productores; Ministerio de Turismo, para el apoyo de campañas para la promoción del turismo ecológico y capacitación; el Ministerio del Ambiente, en su competencia como regulador de las políticas ambientales y con personal para la coordinación del Parque Nacional Cayambe Coca, así como GAD municipales, parroquiales, OCB, entre otros (ECOPAR, 2012b).

Este Acuerdo Socioambiental Territorial (ASOCIATE) compromete a los actores del territorio, tanto los firmantes al inicio de la fase, como los que se unan mientras se ejecuta el proyecto en el territorio, a impulsar acciones y gestiones en el territorio Sierra Norte, conformado por los tres biocorredores identificados, en las áreas de conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible y la participación (ECOPAR, 2012b).

Por otro lado, este acuerdo busca la concertación social y la participación de sus actores solidariamente, esto implica, la búsqueda participativa de resolución de conflictos, incidencia y control social, transparencia para la administración de fondos, así como el escalamiento y replicabilidad de acciones a nivel territorial. Esto exige de todos los participantes una relación colaborativa entre las organizaciones con una

proyección cultural y territorial, haciendo de la asociatividad una alternativa al aislamiento de las comunidades y otros actores (ECOPAR, 2012b).

### 1.2.4 Niveles educativos y migración.

Cómo se señaló anteriormente, las diferentes condiciones ecológicas, productivas y sociales son causantes de la migración de jóvenes de las regiones rurales en la zona del Territorio Sierra Norte. Subsecuentemente, este problema afecta no solo a los migrantes en las urbes, sino también a las familias quienes se dividen y las tierras productivas que pierden mano de obra tradicional. Al mismo tiempo, a causa de la pobreza y condiciones sociales de la zona, otras consecuencias son el analfabetismo y abandono escolar, muchas veces en familias donde ya existen migrantes quienes fungían como trabajadores en sus propias tierras y que relegan ese puesto a familiares (usualmente menores de edad). De acuerdo con Portalanza, incluso antes de la crisis en el Ecuador durante el 2015:

> …ya había un decrecimiento del PIB agrícola en la representatividad del PIB total, debido a un mayor impulso al sector petrolero. Esta caída evidencia la migración en algunos casos de la población joven del campo a la ciudad, que se refleja en el porcentaje de la población rural en representación del total de la población. (Portalanza, 2016)

Todas estas condiciones adversas hacen necesaria la implementación de planes de desarrollo sostenibles orientadas a la diversificación de la economía agrícola, con el objetivo de que Ecuador pueda alcanzar la meta de seguridad alimentaria, asegurando el acceso de todos a una alimentación sana nutritiva y suficiente.

De acuerdo con la última encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) elaborada por el INEC en el 2015, el nivel de pobreza general en todo el Ecuador fue de 24,12%, en la ruralidad se ubicó en 43,35% y en las áreas urbano-centrales fue de 15,07%; la pobreza extrema llegó a 8.97% en todo el territorio ecuatoriano, a nivel rural 19,74% y a nivel urbano 3,90% (INEC, 2015).

Con base en los documentos de planificación elaborados antes del ASOCIATE, una de las prioridades del PPD debería ser (luego si se ejecutaron estas actividades) proporcionar apoyo técnico en las áreas donde se trabajaría con las comunidades y asociaciones. El Programa de Pequeñas Donaciones entonces buscaría a jóvenes de las áreas del proyecto y a profesionales para formar parte de los equipos técnicos de apoyo; adicionalmente, apoyaría en el fortalecimiento de capacidades de líderes comunitarios y con redes de profesionales existentes con incentivos y motivaciones del proyecto, lo que les permitiría apoyar a sus comunidades luego de que el proyecto del PPD llegue a su fin (ECOPAR, 2012b).

No obstante, la baja cantidad de personas jóvenes en las áreas del proyecto hizo difícil encontrar la cantidad suficiente de participantes para las actividades de fortalecimiento de capacidades. Por otro lado, muchos de los dirigentes de las comunidades impulsaban a los jóvenes a trabajar en florícolas o migrar a la ciudad, convencidos de las oportunidades que estos lugares ofrecen. Un caso en particular es la comunidad de UNOCIGS, donde los jóvenes de la comunidad trabajan en florícolas, mientras que la comunidad lucha contra la contaminación de los ríos a causa de esta práctica (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

El bajo nivel de formación de dirigentes, tanto de hombres y mujeres es un problema que también repercute estas áreas, sobre todo en temas de liderazgo y sostenibilidad ambiental. Adicionalmente, las áreas de gestión de proyectos sufren amplios disturbios a causa de la falta de personal capacitado en la zona rural de la sierra norte. Estos problemas repercuten en la habilidad del PPD en ejecutar proyectos en la zona y sobre todo en integrar a nuevos actores que buscan asociaciones listas para recibir fondos de cooperación y ejecutar actividades eficientemente. Las implicaciones van más allá de los costos de eficiencia y eficacia, que ya merman los ritmos de los proyectos, pero también repercute directamente en la experiencia que no obtienen nuevos líderes comunitarios o jóvenes profesionales que se encuentran en otras áreas geográficas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

### 1.2.5 Intercambio generacional y nuevos liderazgos.

Estas falencias desencadenan directamente problemas en los nuevos liderazgos. Tomando en cuenta la falta de participación en los eventos de capacitación y fortalecimiento de capacidades, jóvenes de comunidades pierden la oportunidad de tomar la posta como gestores de proyectos en el mediano plazo, añadiendo una nueva barrera a la ejecución de actividades en las zonas de los proyectos.

Una debilidad organizacional común en esta zona es la carencia de nuevos líderes sociales que se hayan comprometido con sus organizaciones, pero que, al mismo tiempo, luchen por lograr un desarrollo sostenible dentro de sus propias comunidades. En el caso del Biocorredor ZARECC, ubicado en la provincia de Imbabura, se evidencia una lucha constante entre la población del Valle de Intag contra las mineras instauradas obligatoriamente en esa zona, por la contaminación del agua y de las tierras aledañas, pero que está encabezada por los mismos líderes desde un inicio (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

En otras zonas, como en el biocorredor Pisque-Mojanda, el nivel de participación efectiva de las organizaciones es baja debido a la carencia efectiva de líderes sociales jóvenes o nuevos integrantes que tomen la posta en la dirección de las comunidades.

La falta de líderes proactivos genera conflictos y retrasos en la implementación de proyectos comunitarios. Esto se hace evidente en los tiempos prolongados que toma la ejecución de actividades tales como reforestación o firma de convenios socioambientales que en otras zonas se cumplen hasta con un 50% menos de tiempo (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Estos problemas han avanzado durante varias generaciones en estas zonas, lo que ha desembocado en la falta de profesionales locales para proporcionar apoyo técnico en las actividades que desarrolló el PPD en los proyectos. Este déficit fue evidente durante los talleres de arranque y planificación, donde los líderes comunitarios que habían trabajado con el programa en años anteriores se postularon para continuar con los procesos, sin que se pueda contar con nuevos representantes ni actorías sociales, sobre todo por la falta de amplitud de los líderes en integrar a nuevas personas, por miedo a perder su posición dentro de la organización.

El Programa de Pequeñas Donaciones busca en estos casos apoyar a las comunidades en integrar a nuevos líderes comunitarios, impulsando talleres para jóvenes durante los fines de semana o en temporadas donde el trabajo en florícolas es bajo, como los meses de junio-septiembre. Se trabaja entonces en los cronogramas de proyectos para coincidir con estas fechas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a)

Adicionalmente, el PPD busca mitigar en esta zona estos problemas a través de acciones específicas en cuanto al monitoreo mismo del proyecto. De ahí que la implementación del SIMONAA en la ejecución de iniciativas permite incluir indicadores de transparencia que permitan evaluar la participación de la población y con eso demostrar con datos concretos a la propia población la falta de participación, consecuentemente, logrando empoderar a la comunidad.

### 1.3 Modelo de Gestión de Proyectos Financiados por el PPD/PNUD

El Programa de Pequeñas Donaciones propone un modelo de gestión integral que permite la inclusión de actores al proyecto durante la ejecución de la iniciativa, además de lograr la participación de todos los ejecutores en todos los niveles, proveyendo una voz frente a las autoridades centrales. Este esquema busca complementar las acciones en territorio, así como aprovechar eficazmente las condiciones sociales de base con las que inician los proyectos, debido a la falta de personal capacitado para la implementación y seguimiento de proyectos. En este punto, se tratará la relación del fortalecimiento de capacidades locales con el impacto generado, así como la función de los comités de gestión en su rol de ejecutores de proyectos y la concertación de la asistencia técnica local en este entorno.

### 1.3.1 Fortalecimiento de capacidades a nivel territorial.

Uno de los objetivos principales de la participación de actores internacionales en la implementación de acciones de desarrollo en el territorio es el fortalecimiento de capacidades personales, institucionales y comunitarias. Esto se logra a través de una planificación y coordinación con las organizaciones locales y los equipos de asistencia técnica. Para el caso del PPD en el territorio Sierra Norte, el fortalecimiento de capacidades busca mitigar la barrera en la carencia de medios y motivación para planificar, gestionar o coordinar las áreas geográficas que contienen actividades productivas sostenibles y que buscan la conservación de ecosistemas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas (2015-2018) surge en Ecuador como resultado del diálogo y trabajo conjunto entre las Naciones Unidas y el Gobierno de la República del Ecuador, los cuales definieron áreas de cooperación prioritarias para el desarrollo de la nación.

Este está orientado, de acuerdo con PNUD (2018):

> consolidar y hacer irreversibles los logros alcanzados por el país durante los últimos años en materia de: estado de derechos, participación y democracia; reducción de brechas de inequidad para la cohesión, inclusión y calidad de vida; no discriminación, igualdad de género y erradicación de la violencia; sostenibilidad ambiental, resiliencia y gestión de riesgos; desarrollo económico sostenible y equitativo.

De acuerdo con este documento, las principales referencias sobre las prioridades nacionales fueron el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV 2009-2013), los objetivos del régimen de desarrollo establecidos en la Constitución y los compromisos internacionales asumidos por el país (PNUD, 2018). En consecuencia, el PNUD (2018) en Ecuador estableció cuatro áreas prioritarias en las que se ha enfocado para el desarrollo de proyectos, estas áreas son:

- La Gobernabilidad Democrática; con el objetivo de aumentar la participación de las comunidades para alcanzar un estado más eficiente, descentralizado, transparente y democrático.
- El Medio Ambiente y Energía; vistos desde la transdisciplinariedad, requieren de la incorporación de los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible para realizar el uso adecuado de los recursos buscando disminuir los efectos del cambio climático y la inequidad en el acceso a bienes y servicios ecológicos, como a fuentes de agua y energía limpias.

- El Desarrollo Territorial; de capacidades de organización y producción de pequeñas localidades con el objetivo de disminuir su vulnerabilidad mejorando la gobernabilidad y el desarrollo local.
- Emergencia y Recuperación: de localidades deprimidas o en condiciones de abandono, mediante la transferencia de conocimiento y herramientas para el fortalecimiento de las instituciones locales tradicionales como los GAD provinciales y otras formas de organización y participación comunitaria.

En primer lugar, hay que tomar en cuenta que hay políticas que no apoyan directamente el manejo y planificación de los territorios en esta zona. El COOTAD, por ejemplo, limita la capacidad de gobiernos locales para delimitar sus perímetros, pero al mismo tiempo, dota a los GAD de autoridad política sobre estos mismos territorios. Esto crea conflictos sobre las comunidades quienes pueden sentir pocos incentivos para cumplir con las estructuras de ordenamiento territorial, cuando éstas entran en conflicto con sus propios intereses mancomunitarios (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011). Para mitigar estos roces, a través del modelo de gestión del Programa de Pequeñas Donaciones, las comunidades de la sierra norte se integran en asociaciones, con similitudes estratégicas, como la cultura, economía, área geográfica, injerencia política interna.

Adicionalmente, el PPD busca enfrentar la barrera de la falta de comprensión sobre los beneficios intrínsecos de la sostenibilidad ecológica, donde los paisajes productivos se vuelven sostenibles y productivos, conservando la biodiversidad y herencia (patrimonios) de la zona. Estas capacidades, que son representadas como ancestralidad en el territorio de la sierra norte, se pierden paulatinamente por las propias condiciones sociales y económicas mencionadas anteriormente; pero se buscan recuperar a través de actividades de fortalecimiento de capacidades, lideradas por los equipos de asistencia técnica local (ONG) y que permiten la participación de todos los ejecutores de proyectos. De no contar con esta estructura, la capacidad de manejo de los paisajes, así como la planificación dentro de las propias comunidades, en relación con los paisajes productivos se ve afectada o es remota en muchos casos (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

La coordinación intercomunitaria en otros casos se hace más evidente en comunidades como las de la zona de Pedro Moncayo, en la comunidad de la UNOCIGS, donde el líder comunitario, Roberto Tocagón, ha cumplido esta función durante más de 10 años, sin que exista en la mayoría de las ocasiones contendientes por el puesto durante las reuniones de la comunidad. Esto hace aún más necesario la necesidad de actividades de fortalecimiento de capacidades enfocadas a jóvenes líderes en los

territorios. De acuerdo con el PPD, una coordinación intercomunitaria efectiva puede ser útil para aprovechar los beneficios económicos asociados con actividades productivas en el campo, por ejemplo, en este mismo proyecto, en temas como el turismo comunitario sostenible, integrando a más de 1 comunidad (en asociación) se pudieron crear rutas turísticas, gastronómicas y espacios para acampar o alquiler de hoteles comunitarios; es decir, se complementó entre todos los socios comunitarios los roles para la ejecución de un emprendimiento turístico exitoso, logrando así atraer más turistas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Por otra parte, el fortalecimiento de capacidades repercute directamente en la comercialización y consecución de economías de escala con un enfoque sostenible, lo que hacía de estos emprendimientos comunitarios focos importantes para el desarrollo del territorio. Así mismo busca concertar una estrategia que encuadra a las asociaciones ejecutaras de proyectos, la ONG de asistencia técnica logra aplacar y contrarrestar las asimetrías encontradas en las evaluaciones iniciales, así como impulsar a los actores en los territorios a apoyarse entre ellos (ECOPAR, 2012a).

Esta estrategia tiene una base dual, por un lado, a través de resultados locales busca alcanzar objetivos globales, como son la conservación de la biodiversidad y fortalecimiento de capacidades de la población vulnerable local; por otro lado, busca adelantarse a los posibles eventos que sucedieran durante la ejecución de proyectos y que pondrían en peligro los resultados generados al final de la iniciativa, a través de la asistencia técnica a comunidades sobre las consecuencias de acciones depredadoras del medio ambiente. Esta representación macro hace pertinente la utilización de un modelo de gestión articulado con el fortalecimiento de capacidades. Como lo detalla la USAID en cuando a las necesidades de una prospectiva latinoamericana y global:

> El desarrollo de una renovada capacidad prospectiva latinoamericana necesita partir de una mirada global y de largo plazo. Una mirada exclusivamente nacional no da cuenta de factores determinantes, se desconecta de procesos globales y eventos inesperados que acontecen lejos, pero impactan cerca. También la mirada global permite identificar las experiencias, programas en curso o estrategias futuras de otros países innovadores. (Baena, 2015).

El emplazamiento de esta teoría prospectiva, como lo detalla Baena, ubica al desarrollo social como una prioridad global y no únicamente local. Esto da cabida para que los actores internacionales busquen prioritariamente en sus acciones el fortalecimiento de capacidades de las comunidades, lo que hace posible lograr resultados que desembocan en impactos que, dependiendo de las condiciones y disposición de los ejecutores, llegan a superar con creces los resultados esperados inicialmente y se convierten en íconos o estudios de caso para posteriores

intervenciones. La identificación de iniciativas como estas son claves para impulsar nuevas propuestas en el territorio y, sobre todo, demostrar a los cooperantes la necesidad de mantener el financiamiento bajo el mismo esquema.

Como lo señala Cárdenas (2014:10) la prospectividad es una herramienta de cambio que debe ser aplicada de forma permanente en el tiempo y con el apoyo e inclusión de la mayor cantidad de actores, para que de esta forma se generen los escenarios adecuados al entorno. Esto se convierte así en un conjunto de “políticas de desarrollo que se estructure a partir de metodologías de pronóstico, diseño y planificación estratégica del futuro”. Esto implica para estos proyectos que el estudio de eventos futuros esté directamente relacionado con el análisis de las variables económicas, sociopolíticas y culturales de la propia comunidad, integrándolos en las decisiones y, por ende, esto hace necesaria su apropiación del proceso y una razón más para fortalecer sus capacidades técnicas en aras de nuevos proyectos o iniciativas de otros actores.

Para el fortalecimiento de capacidades a nivel local, la teoría prospectiva es una herramienta poderosa, pues, además de ser útil para la identificación e inclusión de actores en las iniciativas priorizadas, sirve para la anticipación de escenarios, tal como lo mencionan los autores, la prospectividad en su “condición de procedimiento epistemológico de la anticipación, es una herramienta privilegiada para la planeación estratégica” Miklos y Arroyo (2015:70). En otras palabras, la prospectividad utiliza el conocimiento del pasado y del presente para modificar el futuro.

Dentro del portafolio de proyectos de Sierra Norte, la ejemplificación más notable del rol que tiene el fortalecimiento de capacidades en la gestión de proyectos es precisamente la amplia gama de iniciativas con un alto cofinanciamiento de facto, que solo existe en los territorios donde, a través del sistema de monitoreo y acompañamiento, se ha podido demostrar la contundencia de las acciones y actividades que fueron financiadas por el Programa de Pequeñas Donaciones. Se detallará estos resultados en el tercer capítulo de este documento.

Sin embargo, se debe mencionar que los métodos de medición para establecer una capacidad como fortalecida no se han considerado dentro de la metodología del SIMONAA, lo que quiere decir que la variable necesaria para mostrar si efectivamente un cúmulo de personas han mejorado sus capacidades en ciertas actividades o labores, se basa únicamente en la percepción de la ONG local de acompañamiento, quienes también lideran los procesos de asistencia técnica.

Esto trae consigo problemas adicionales, si bien, la ONG cuenta con las herramientas necesarias para acompañar y dotar de "conocimientos" a las comunidades frente a la conservación sostenible de sus territorios, el análisis donde se comprueba si

este proceso fue o no exitoso, también va de la mano con la misma posición del EQUIPATE. Por esto, el juez y parte de este proceso puede que en ciertas ocasiones no señale las falencias encontradas, como la baja participación en talleres o la resistencia al cambio.

Como prueba, desde la sistematización nacional del PPD se señala que el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades locales han generado la percepción de que los beneficiarios a más de mostrar un alto grado de apropiación de los procesos de desarrollo sostenible iniciados con el PPD, se han transformado en los guardianes de la biodiversidad de sus territorios y que estos logros han sido posibles además porque el PPD-propició el establecimiento de alianzas estratégicas y redes entre los actores que trabajan el tema de biodiversidad y desarrollo (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a); no obstante, no se señalan retos en la capacitación, barreras o incluso problemas que pudiesen haber afectado que estos participantes tomen estos conocimientos como propios al final de la intervención, lo que convertiría a las acciones realizadas por el EQUIPATE en inoperantes a largo plazo.

### 1.3.2 Comités de gestión para la ejecución de iniciativas.

Es de suma importancia observar que, para el Programa de Pequeñas Donaciones, el territorio Sierra Norte es un área estratégica por la cultura y costumbres de las poblaciones y redes sociales que lo habitan. La complejidad de las interacciones sociales entre las propias comunidades hace que la ejecución de proyectos tenga barreras, no obstante, un muro adicional es la territorialidad entre costa y sierra, siendo las comunidades de la sierra más adeptas y abiertas a asociarse entre ellas; mientras que en la región costa, las actividades se ejecutan de manera más directa y eficiente cuando se coordina el trabajo con una sola comunidad; de acuerdo con Carmen Barrera (2017), miembro del equipo de asistencia técnica nacional EQUIPATEN.

Subsanar estas barreras durante la ejecución de actividades del proyecto es parte de las tareas y responsabilidades de los equipos de acompañamiento y asistencia técnica en el territorio, pero, al mismo tiempo, es totalmente necesaria la intervención desde la propia comunidad o asociación para que los cambios se tornen en prioridades a mediano y largo plazo, lo que buscaría mejorar la calidad de vida de las personas y las interrelaciones con otras comunidades.

El Programa de Pequeñas Donaciones optó entonces por una estrategia de coordinación doble, donde las ONG de acompañamiento impulsaban dinámicas territoriales para crear interrelaciones comunitarias; mientras que, desde el interno de las organizaciones sociales, comités de gestión conformados por los propios líderes comunitarios, que se habían unido bajo el paraguas del desarrollo social a través de los

proyectos del PPD, y que además anidan a varios nuevos elementos como apoyos técnicos para la ejecución del proyecto, sean estos voluntarios o personal pagado con fondos del proyecto (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

Incluir un equipo interno del proyecto que monitoree y acompañe a la ejecución de actividades es un apoyo importante para lograr impacto en el mediano y largo plazo, al mismo tiempo que, con términos de referencia establecidos previamente, realice distintas tareas para incluir más actores en el proceso, representar a su asociación y eventualmente, liderar nuevos procesos territoriales para el desarrollo de su propia comunidad.

En el territorio Sierra Norte, los 3 biocorredores cuentan con un total de 152 comunidades, donde se han integrado 1563 familias de manera directa y aproximadamente 2100 familias de forma indirecta. En estos biocorredores, se crearon 10 proyectos para la ejecución de actividades locales, en los cuáles, a pesar del trabajo del PPD y de la ONG de acompañamiento técnico en el territorio, ningún comité de gestión permaneció en funcionamiento hasta el final de la Quinta Fase Operativa en 2015, no obstante, la creación de los equipos en este territorio permitió, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2015), lograr valiosos aprendizajes en el funcionamiento y pertinencia de la conformación de dichos equipos.

Por ejemplo, en el caso de UNICIGS, en el biocorredor Cayambe Coca, el hecho de que exista un comité de gestión al inicio de la intervención hizo posible la participación del GAD de Pedro Moncayo, por la cercanía política que existía entre dirigentes y ejecutores del proyecto. En el biocorredor ZARECC, ACCRI que desempeñó su proyecto entorno al desarrollo de café y cuidado medioambiental, mitigando los efectos de las mineras en la zona, tuvo un fuerte apoyo del GAD Parroquial, debido a que la cabeza parroquial fue parte del comité de gestión hasta el inicio del proyecto (durante la fase de ejecución).

Esto demuestra que, la afinidad política que las instituciones tienen con los ejecutores de proyectos es extremadamente importantes para lograr articulaciones y financiamiento en el corto plazo (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015)No obstante, algo que se pudo constatar en el trabajo territorial a través del sistema de monitoreo y acompañamiento SIMONAA, es que en los lugares donde los equipos de asistencia técnica local liderados por el coordinador de proyecto tomaron el rol de los comités de gestión (debido a que desaparecieron o no funcionaron como fue supuesto), hicieron que estos se conviertan en ejes centrales para el acompañamiento permanente en la ejecución de actividades, así como puntos de contacto entre la ONG territorial y las comunidades en campo, permitiendo a los actores locales evaluar, acompañar o propiciar nuevos acercamientos con estas zonas, que, de otra forma, hubieran requerido

más trabajo y recursos frente al trabajo de acercamiento de las ONG a los ejecutores, muchas veces esparcidos en amplias zonas, viajes que para los líderes forman parte de su diario vivir, por lo que no suma costos adicionales al proyecto.

Por ejemplo, las visitas de acompañamiento que se realizaron en las zonas del Bosque de los Cedros en Intag tomaron como base el trabajo del director del instituto científico, lo que permitió enfocar recursos y operaciones a esas zonas eficazmente. Esto ilustra y delimita claramente las repercusiones que tiene la existencia de un equipo local y una ONG territorial que supervise y monitoree el proceso en marcha (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

Si bien esta articulación es una fuerte herramienta para el desarrollo sostenible local, puede probar ser una desventaja fulminante de generarse el caso en el cual el EQUIPATE abandone el proceso o no tenga el suficiente compromiso para liderar todas las acciones de las que depende la intervención del PPD en territorio. En Sierra Norte no se ha dado este caso, pues las ONG al ser elegidas firman un compromiso infranqueable por el periodo de ejecución, en otros territorios donde la ONG abandonó su rol como equipo territorial, el proceso de articulación se vio casi enteramente mermado en sus bases, dejando al comité de gestión o equipo técnico local sin las capacidades necesarias para mantener las actividades de articulación de actores, pero, no tuvo repercusión sobre las actividades enfocadas a los temas productivos o de conservación de ecosistemas, mostrando el compromiso de las comunidades frente a estos temas.

También se debe resaltar que, en estos casos, el SIMONAA aportó con la evaluación pertinente relacionada al desempeño y compromiso del EQUIPATE, que fue detectado, tanto por los coordinadores de proyectos, como por el PPD, dando así la posibilidad que desde la Oficina de la Coordinación Nacional se pudiera intervenir directamente para que las actividades a nivel local no se detengan.

### 1.3.3 Asistencia técnica y acompañamiento local.

De acuerdo con el documento metodológico del sistema de monitoreo y acompañamiento SIMONAA (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a), la asistencia técnica busca apadrinar el mecanismo de articulación nacional basado en la articulación de actores a varios niveles, donde se incluyan gobiernos, ministerios, PPD, redes, entre otros actores locales; y convertirlo en una red de intercambio conceptual que conjuga los diferentes procesos y planes de desarrollo en los territorios.

La asistencia técnica en el territorio Sierra Norte (aunque también se han aplicado a otros territorios) se define como las acciones que buscan la participación tanto de la ONG de acompañamiento y de los propios participantes, los cuales

comparten y escalan sus buenas prácticas comunitarias hacia otras asociaciones o territorios geográficos. La asistencia técnica entonces se divide en dos momentos claramente identificables dentro del sistema de monitoreo SIMONAA: el fortalecimiento de capacidades externo, que se planifica participativamente con el apoyo de la ONG de acompañamiento técnico territorial; e internamente con el comité de gestión o equipo técnico local, quienes, de acuerdo con un profundo autoexamen revelan sus necesidades y experiencias exitosas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Los equipos técnicos de los proyectos tienen diferentes configuraciones, basados en el área geográfica, el paisaje intervenido y el número de comunidades que conforman el proyecto; no obstante, un eje común es el requerimiento desde el PPD para que se formule y ratifique un plan de capacitación dual, con expertos que trabajen de cerca en el nivel local y con la ONG de acompañamiento que articula estos esfuerzos con otros territorios y otros actores sociales. De este proceso también se desprenden acuerdos multilaterales, de cooperación y propuestas para con el gobierno central.

Un concepto que se ha adjuntado a este proceso es la medición y evaluación de la asistencia técnica con un modelo autoevaluativo y participativo con diferentes actores. A diferencia de la evaluación de resultados e impacto que maneja la metodología para la gestión de resultados (de la que deriva este sistema), la evaluación de indicadores para el fortalecimiento de capacidades toma en cuenta indicadores cualitativos juntamente con percepciones de calidad y grados de replicabilidad y participación.

Esto parte de la base que el “seguimiento y evaluación son primordiales para garantizar rendición de cuentas y lucidez en las actividades de asistencia técnica en territorio”, sobre todo, en cuanto a la percepción de sus receptores sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las enseñanzas conseguidas y como estas se traducen en resultados en campo, visto desde la perspectiva de las organizaciones ejecutores, en este primer momento, sin tomar en cuenta el punto de vista de los equipos de evaluación (Oficina de Evaluación Independiente del FMI, 2003).

La consecución base de los objetivos de la asistencia técnica depende también, de acuerdo con el FMI (2003) de la eficacia y efectividad con la que las ONG acompañantes prestan la asistencia. Para esto, de acuerdo con los autores, es necesario contar con un buen sistema de monitoreo y seguimiento, sobre todo para actividades de largo plazo, que les apoyen a identificar correcciones o señalamientos durante la ejecución que puedan cambiar el resultado de la intervención.

El modelo autoevaluativo que maneja del Programa de Pequeñas Donaciones se relaciona directamente con la apropiación de parte de las comunidades hacia las técnicas ancestrales y su adaptación con las nuevas enseñanzas de la ONG de acompañamiento territorial. Esto es evidente, por ejemplo, en el proyecto de TURUJTA,

se mide el involucramiento de la comunidad en el aprendizaje de la agroecología, pero, brindado desde la propia comunidad, es decir, transferencia de conocimientos ancestrales y el grado de apropiación para su sustentabilidad (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

### 1.4 Acompañamiento y monitoreo de proyectos en el territorio

El rol de los equipos técnicos a nivel territorial (EQUIPATE) y el compromiso comunitario en la ejecución de actividades de las iniciativas a nivel local garantizan la calidad e impacto de las iniciativas de desarrollo en los territorios, no obstante, para lograr una adecuada y pertinente gestión de proyectos, se necesita responder eficazmente a los problemas y logros encontrados durante el proceso, para esto, el acompañamiento y monitoreo de proyectos es fundamental como herramienta de observación, tanto para los evaluadores, como para ejecutores de proyectos. En este punto se tratarán las competencias que tienen las ONG en el acompañamiento a la ejecución de proyectos para su correcta ejecución, el rol de los diferentes actores en este proceso y las mediciones de impacto y sistematización como herramientas para complementar los esfuerzos de medición de resultados.

#### 1.4.1 Rol de las ONG en el acompañamiento y evaluación periódica.

La implementación de planes de desarrollo sostenibles requiere llevar a cabo el monitoreo y asistencia técnica de los planes ejecutados, así como también de transferencia de conocimientos y herramientas que les permitan a los ciudadanos ser una parte central del proceso de desarrollo de sus localidades.

En muchos casos, son las ONG las que se encargan de monitorear los planes de desarrollo y de asistir a las comunidades, tal es el caso de la ONG Manos Unidas, la cual participa en varios proyectos cuyo objetivo es la protección de la seguridad alimentaria en Ecuador a través de la diversificación de la agricultura con una visión sostenible (Manos Unidas, 2018).

Respaldado por el esquema de gestión del PPD, las ONG de acompañamiento o EQUIPATE, cumplen varios roles durante la ejecución de proyectos en el territorio. Desde la planificación de actividades locales, como mingas, reuniones intercomunitarias; hasta mesas de planificación territorial, donde se busca procurar fondos de contraparte para expandir el impacto de las iniciativas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

El enfoque más innovador del Programa de Pequeñas Donaciones con respecto a otros actores de intervención territorial es el hecho de que para monitorear y acompañar a las iniciativas en territorio, se seleccionan ONG locales a través de

procesos altamente competitivos. De acuerdo con las evaluaciones realizadas en territorio por el Equipo Técnico Nacional (EQUIPATEN), este aspecto logra que exista supervisión permanente, además de mejorar las habilidades de la sociedad civil para el monitoreo y evaluación, a través de la participación articulada y conjunta (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

Este esquema de acompañamiento alcanzó su punto más alto cuando se implementó el modelo de gestión articulado de proyectos, donde la selección y localización de iniciativas pasó de satisfacer necesidades puntuales de las organizaciones comunitarias postulantes a convocatorias abiertas hacia un proceso que busca la integralidad de todos los actores del territorio bajo objetivos comunes, logrando diálogo, concertación y fortalecimiento de capacidades.

Esto significa básicamente que, mientras las iniciativas en el territorio ejecutan sus iniciativas, las ONG de monitoreo vigilan el proceso y revelan las falencias o logros más destacables desde las comunidades de base hacia la oficina de la Coordinación Nacional del PPD; lo que finalmente desembocó en que las propias comunidades de la Sierra Norte busquen apoyo adicional desde las ONG, debido a los resultados palpables que se dieron en territorio. Así, por solicitud de los equipos técnicos de los biocorredores Cayambe – Coca y Pisque Mojanda, se realizan visitas adicionales de monitoreo y evaluación, más reuniones con las ONG de monitoreo, en detrimento de las capacidades de estas instituciones para satisfacer estas necesidades, creando un nuevo rol, la transmisión de competencias hacia nuevos actores de las propias comunidades, repartidos especialmente por dispersión geográfica, pero que tomaban en cuenta el desigual nivel técnico de los proyectos asociativos (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

Entonces, como en el caso de Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (AVSF), ONG que implementó un proyecto en el territorio Sierra Norte, fue la comunidad la que inicialmente lideró el proyecto, pero que, por falta de capacidades técnicas para la ejecución, fue sucedida por AVSF, a través de un convenio tripartito entre el PPD, la comunidad y AVSF. Este movimiento logró que la comunidad mantenga su rol como ejecutor de las actividades propuestas inicialmente para el proyecto, AVSF respaldaba la propuesta y capacidad técnica con su institucionalidad y el PPD, a través de la ONG de monitoreo y evaluación, vigiló el cumplimiento del proceso prospectivamente (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

### 1.4.2 Participación multiactorial en el M&A.

Esta propuesta de roles y transmisión de capacidades se pudo cumplir, como se mencionó anteriormente, gracias a la propuesta de articulación de actores en los

diferentes niveles, propuesta por el Programa de Pequeñas Donaciones. En el caso de la Sierra Norte, esto llevó a la inclusión de actores que inicialmente fueron propuestos como ejecutores u observadores del proceso, más no actores del monitoreo y evaluación, algo que se reserva únicamente para la ONG de M&E.

Este fenómeno se puede explicar, de acuerdo con las barreras descritas en el documento de proyecto para la FO5 del PPD, que busca incrementar el aprendizaje de las comunidades y fomentar una gestión adaptativa, debido a las bajas capacidades de las comunidades para el diseño, implementación y monitoreo de proyectos. Lo que llevó a nuevas actorías evaluadoras en el territorio, que sobre todo, buscaban reforzar los vacíos metodológicos de las propias comunidades a las que buscaban apoyar, dejando de buscar una lista de requerimientos para direccionar sus fondos o personal, sino, creando un mapa de barreras a superar a través de su intervención directa o indirecta; sobre todo, en lo que concierne a la accesibilidad de información sobre paisajes, alternativas productivas agrícolas y métodos técnicos para la gestión de suelos (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Este sistema multiactorial para el monitoreo y evaluación se desarrolla entonces a través de la autoevaluación con los ejecutores y los técnicos de las ONGs de monitoreo y evaluación, quienes revisan los resultados logrados en el campo. Por ejemplo, en la zona de Cayambe – Coca, las evaluaciones cruzaban información sobre la ejecución de los proyectos de este biocorredor, con los resultados entregados (financieramente) a través del Ministerio de Ambiente, con el programa Socio Páramo. Al mismo tiempo, durante las mesas de trabajo de los biocorredores, estos actores, en asamblea general generaban conclusiones sobre las habilidades de los ejecutores para cubrir las demandas de los actores financistas, lo que en consecuencia inducía a nuevos actores a incluirse en el proceso, respaldando la información a través de las herramientas del sistema de monitoreo del PPD, el SIMONAA (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

El sistema se convierte entonces en un esquema participativo, que combina el seguimiento y la evaluación de los ejes fundamentales y las estrategias operativas del PPD, con la capacitación y la asistencia técnica, para cumplir con los objetivos estratégicos definidos al inicio de la intervención, esto lleva a que las comunidades logren su propio desarrollo de forma sostenible, con actividades que visiblemente están enfocadas a la conservación de ecosistemas.

### 1.4.3 Mediciones de impacto.

A pesar de que existe una paradoja entre inversión extranjera y sostenibilidad, marcada por la relación entre los financistas tradicionales (servicios públicos o

explotación de recursos naturales) y los estados, que inherentemente buscan la protección de su población, es evidente que el ingreso de recursos extranjeros al estado es clave para el crecimiento económico de la población de un país. Mucho más claro es esta bifurcación si se toma en cuenta las medidas de protección de estados alineados a los principios de desarrollo sostenible y el respeto de los derechos de las comunidades. Velázquez (2016)

> En consecuencia, la búsqueda de un desarrollo sustentable es la búsqueda de una economía diferente. Dichos cambios estructurales sólo pueden introducirse mediante inversiones, y en los países con bajos niveles de ahorro interno las inversiones deben venir del exterior. (Cosbey et al., 2004).

Por esto es por lo que, en el marco del desarrollo sostenible, el impacto que generan las intervenciones en territorio hace que la inversión de los financistas internacionales se mantenga en el largo plazo, dotando a las comunidades o asociaciones de herramientas y capacidades aumentadas que les permiten generar nuevos resultados y logros en el futuro, esto con base en lo que dice Cosbey et al., (2004) sobre la transferencia de tecnologías que podrían entrar en conflicto y posterior búsqueda de soluciones sino se le da el debido manejo, y que este normalmente ira hacia los beneficiarios, es decir, hacia las comunidades.

En los territorios apoyados por el PPD, el impacto se refleja en el cumplimiento de los indicadores del Documento de Proyecto (ProDoc) de la Fase Operativa 5, que fue construido, de acuerdo con el PPD, como una piedra de base direccionada a la sustentabilidad de la intervención. Esto se debe, a que los programas ejecutados a través del PPD se logran en un periodo mucho menor del necesario para evidencia “impacto”, tal como se define en la metodología de gestión por resultados tradicional (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Con este cambio metodológico en perspectiva, la consecución de los resultados plasmados en el ProDoc, nacían desde las iniciativas locales, pero, se materializaban a través del cumplimiento de acciones relacionadas con las prioridades de desarrollo generadas en el biocorredor. Dicho de otra manera, las acciones priorizadas que cada actor cumplía se convertían en última instancia en un impacto propuesto para la intervención del PPD durante ese periodo.

Como muestra en el territorio Sierra Norte, un aspecto primordial para sus comunidades fue la conservación de fuentes de agua y recursos hídricos derivados de la conservación de páramos. A nivel territorial, el impacto se podría medir, de acuerdo con el Ministerio de Ambiente, en un periodo de varios años, cuando la conectividad ecológica se manifieste visiblemente en el terreno. No obstante, para abordar esta problemática, la planificación territorial buscó que, a través de los proyectos, se firmen

acuerdos que permitían lograr estas condiciones a largo plazo, tomando en cuenta la determinación de estas comunidades para mantener los acuerdos; que, en todos los casos pasaban por negociaciones asociativas, lo que efectivamente, generaba confianza adicional, pues, de no cumplirlo, se quebrantarían relaciones ancestrales entre sus miembros, perdiendo respeto e imagen política entre los socios (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

Al mismo tiempo, los actores sociales y nuevas actorías pasaban a ser veedores del proceso, lo que certificaba que conocían sobre esta propuesta metodológica, con resultados adicionales, que bien respondían a las realidades locales y cobertura de necesidades de los participantes, pero que no necesariamente formaban parte del tipo de cooperación restringida del PPD/GEF. En consecuencia, una red de actores pasaba a ser ejecutores del desarrollo sostenible local como ejecutores, otros como veedores y otros como financistas; pero, sin que estos roles enmarquen sus funciones, sino que hacían que del proceso un esquema adaptativo, que articulaba y gestionaba a sus miembros para replicar los logros, evitar la duplicación de actividades y respaldar las limitaciones encontradas durante el monitoreo permanente, por cualquiera de sus miembros.

Por otro lado, es importante notar que la herramienta que permite que exista un seguimiento consecutivo de resultados, también apoya a los evaluadores a medir la capacidad del proyecto para mantener los conocimientos adquiridos en el tiempo, es decir, la sustentabilidad del fortalecimiento de capacidades.

Para esto, la medición posterior es sustancial, como lo señala la Oficina de Evaluación Independiente del FMI (2003):

> La mayoría de las actividades de AT—algunas por su propio diseño, pero otras no—entrañan beneficios que se prolongan más allá del período en el que se proporciona la asistencia. Cuando el objetivo es desarrollar las capacidades, la medición ex post del impacto es la verdadera prueba del éxito del proyecto.

Esta es un problema constante que se refleja en el análisis de resultados y en la metodología del SIMONAA, que sigue la esencia del M&E que menciona Ortegón (2005:49), donde el monitoreo es mantener un proceso continuo y permanente, es decir, durante todo el tiempo de ejecución del proyecto; mientras que la evaluación se realiza en momentos específicos, luego de periodos más largos. No obstante, desde el PPD no se ha propuesta una medición ex – post que se plantea como un ejercicio adicional de seguimiento; esto es en otras palabras, una medición de impacto, lo que significa que no se tienen estos medidores directos de evaluación.

### 1.4.4 Gestión del conocimiento – sistematización.

Conviene subrayar que, el hecho de que se haya creado una propuesta paralela para la gestión del conocimiento fue el pedestal bajo el cual pudo mantener este complejo esquema multiactorial, sin perder de vista la información que cada actor generaba y compartía en cada momento.

El objetivo del PPD fue sistematizar el conocimiento y buenas prácticas, diseminando la información hacia todos los actores participantes, mientras que buscaba que las comunidades mejoren sus capacidades en el monitoreo, evaluación y diseño de proyectos para la gestión comunitaria (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013c)

De ahí que, el SIMONAA integre en su metodología el principio de gestión del conocimiento como un eje transversal de su implementación, lo que busca asegurar intercambios de experiencias entre iniciativas en los mismos territorios o en otras áreas geográficas, buscando mejorar la posibilidad "posibilidad de ampliación, replicación y sostenibilidad de las prácticas de negocios amigables con el ambiente" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Por otro lado, el PPD buscó que el establecimiento de biocorredores sea ampliamente documentado y diseminado, a través de diferentes productos a ser entregados tanto por los ejecutores de proyectos, como por las ONG de monitoreo y acompañamiento territorial, y que fueron generados paulatinamente durante todo el periodo de ejecución. Para la Sierra Norte, los procesos de recolección de información se dieron a través de minutas de reuniones y sesiones de intercambios de experiencias; así como a través de los informes generados por el SIMONAA.

Efectivamente, las habilidades de todos los actores para asimilar y compartir la información fueron el principal activo para que esta propuesta tenga efecto en el corto plazo de ejecución de las iniciativas y que se conviertan en insumos pertinentes para futuras intervenciones, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones. Sobre todo, desde que se buscó estandarizar la gestión de conocimientos, pero manteniendo las especificidades de cada territorio/biocorredor.

Por todo lo anterior, se puede decir que el objetivo: Identificar las condiciones socioeconómicas y técnicas que influyeron en la gestión de los proyectos implementados en el territorio señalado, se cumplió de forma satisfactoria, logrando examinar con detenimiento las diferentes condiciones de base, los actores y sus roles que influyen en la ejecución de proyectos de desarrollo en el territorio de estudio.

Así, con base en los datos analizados se puede identificar que, la participación concertada y el acompañamiento institucional logran fortalecer las capacidades de las organizaciones ejecutoras de proyectos, al mismo tiempo que mantienen las

construcciones sociales establecidas, respetando la autodeterminación de la población. Esta aseveración parte de la integralidad del concepto de desarrollo sostenible, bajo la perspectiva de participación y articulación social, donde, los cambios graduales en la percepción de las sociedades respecto al medio ambiente y los recursos naturales han hecho posible que las comunidades se involucren en estos procesos y, por tanto, los organismos financiadores, confíen en ellas como ejecutoras de proyectos en territorio.

En el caso del Programa de Pequeñas Donaciones, el involucramiento de un compendio de actores articulados frente al objetivo de conseguir crear Biocorredores, permitió a ejecutores y a la ONG de acompañamiento y evaluación en territorio fortalecer las capacidades de la población que estuvo involucrada directamente en la ejecución de iniciativas enfocadas al desarrollo sostenible de sus comunidades. Esto se logró con la identificación de la realidad socioeconómica local al iniciar el proyecto, así como con un modelo de gestión que conjugó a los ejecutores con socios locales, enmarcados bajo prioridades basadas en el desarrollo sostenible, concepto transversalizado a través de las políticas de trabajo del PPD.

No obstante, en cuanto al rol del Sistema de Monitoreo, Acompañamiento y Asistencia Técnica (SIMONAA), se debe destacar que la evidencia recogida sustenta un problema persistente, que es la falta de indicadores, metodología o incluso un plan para medir el impacto luego de finalizada la intervención en territorio. Si bien, el impacto se señala desde el PPD como un objeto de estudio prospectivo desde el cual los actores evalúan los resultados, es posible que la integración de estos medidores en el sistema de evaluación apoye directamente a mejorar el proceso de acompañamiento y asistencia técnica en territorio.

Al mismo tiempo, desde los puntos estudiados, se logró establecer una relación directa entre la participación de los comités de gestión, equipos locales, actores gubernamentales y no gubernamentales, con la ONG de monitoreo y acompañamiento, EQUIPATE y el PPD frente a la pertinencia y eficacia de la intervención en campo, pues, en primer lugar se determinó que efectivamente la realidad socioeconómicas de la población, así como las capacidades técnicas influyeron en la gestión de proyectos implementados en territorio, mostrando además que el SIMONAA cumplió su rol en función de los usuarios del sistema, es decir, el trabajo de los ejecutores ejerció una buena o mala influencia en la aplicación de las herramientas, dependiendo de cuál era su base de conocimientos o papel en su comunidad, esto prueba el objetivo uno del presente documento, que buscaba Identificar las condiciones socioeconómicas y técnicas que influyeron en la gestión de los proyectos implementados en el territorio señalado. (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013c).

Por otro lado, se demuestra que la inclusión de la ONG de acompañamiento en el proceso tuvo repercusiones directas en la ejecución de los proyectos en territorio. Por un lado, se apoyó a estabilizar las relaciones sociales y rebasar las barreras económicas y culturales que pudieron detener posibles alianzas estratégicas. Pero, por otro lado, mantienen el paradigma del acompañamiento y proyectismo, pues, la ONG pasa a controlar el proyecto indirectamente, negando a los ejecutores de las acciones directas y aprendizajes del proceso.

## CAPITULO II
## REQUERIMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE DESARROLLO

### 2.1 Rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Proyectos Ejecutados

El cambio de perspectiva sobre la aplicación y pertinencia en la utilización de fondos de cooperación internacional dio paso a un cúmulo de reglas y principios sobre la transmisión de información relacionada con estos procesos; más que nada, tomando en cuenta el momento transformador que fue el cambio de milenio, donde se dieron nuevos procesos y líneas de pensamiento en torno a un enfoque primordial: el intercambio de información. La herramienta fundamental en este cambio son las Tecnologías de la Información (TIC), lo que ha llevado a varios autores, como Jiménez (2010) y Morales (1999) a describir una sociedad basada en la información; no obstante, este no es un proceso estable, requiere de varios actores y medios alineados para lograr aprovechar sus capacidades eficientemente; y, en las comunidades rurales, muchas de estas condiciones no se cumplen o son inexistentes, en especial, en relación con la ubicación de cooperantes y otros actores sociales.

Por consiguiente, en este subcapítulo se analizará la relación entre las mediciones georreferénciales y su rol en la medición del desarrollo sostenible, luego, se incluye una delimitación de las redes eléctricas y telecomunicaciones como herramientas para la medición de resultados en campo, así como las capacidades de la población para el uso de TIC, y finalmente una esquematización de la trazabilidad de la información a los diferentes niveles que actúa el PPD.

#### 2.1.1. Información geográfica y desarrollo sostenible local.

Para entender la relación primordial entre tecnología y desarrollo, es necesario citar el concepto de democratización de la información y el nexo intrínseco entre geografía y desarrollo. En primer lugar, partimos de la idea de que el desarrollo sostenible busca, entre otros objetivos, incrementar el grado de autonomía de una localidad o región geográfica, reduciendo la dependencia económica y política externa; promocionando así iniciativas locales ambientalmente responsables que se en enlazan a los derechos y patrimonios de las comunidades, por ejemplo, con seguridad alimentaria mientras se crean economías alternativas en mercados locales, pues se comercian únicamente los excedentes una vez que se ha logrado alimentar a la población local. (Jiménez, 2010).

En segundo lugar, de acuerdo a Morales (1999), el desarrollo local expresa una nueva realidad geográfica donde se combinan espacios organizativos o redes sociales

(comunidades y actores para el desarrollo), con procesos de apropiación (cultura), de gestión política (democracia y participación) y de vinculación en el uso de recursos comunes; empero, se debe notar que la puja por recursos ha tomado un nuevo rumbo tomando en cuenta los mecanismos de articulación en marcha para el desarrollo sostenible, que respetan la seguridad y soberanía de las comunidades.

Por otro lado, la democracia de la información se gesta desde una sociedad donde la población y actores políticos deciden sobre la disponibilidad y acceso a la información que se ha generado; convirtiéndose en un proceso dinámico que hace posible que ideas, opiniones, saberes y educación se compartan activamente a través de la centralización y liberación de la información, que está disponible, sin restricciones, a cualquier hora, en cualquier lugar y para todas las personas. La principal arma de este esquema es sin lugar a duda, de acuerdo con Jiménez, el internet, que "… hace posible darle un nuevo impulso al desarrollo, ahora asociado a la percepción de la tecnología como una fuerza lineal e inevitable que nos hace iguales en la sociedad de la información" Jiménez (2010)

En una era de "globalización informacional" que se perfila como un modo permanente de desarrollo social y económico gracias a la innovación tecnológica; pero por otro lado, crea una brecha digital con respecto a otras áreas de la región donde no se ha conseguido estandarizar estos esfuerzos, generando, de acuerdo a la CEPAL, un nuevo cúmulo de personas objetivo para esfuerzos de cooperación, los llamados analfabetos digitales, claramente ubicados en iniciativas aisladas o áreas geográficas de difícil acceso, donde los gobiernos no pueden acceder física ni organizativamente sin apoyo adicional, de acuerdo con Jiménez (2010).

Dentro de las iniciativas del Programa de Pequeñas Donaciones, en el territorio de Sierra Norte se evidencia esta brecha y los nuevos problemas generados por este nuevo requerimiento en desarrollo tecnológico. Sobre todo, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2011), se hace necesario lograr sistematizar y diseminar la información a nivel regional para coordinar de mejor manera los esfuerzos para lograr los resultados de las iniciativas.

En este campo, la ONG de monitoreo y acompañamiento en territorio buscó la manera de abordar esta barrera, a través de la compartimentalización de información de base, desde los talleres de arranque iniciales llevados a cabo en 2011, hasta los talleres de cierre durante el 2015, donde se centralizó y diseminó toda la información del trabajo de campo de los tres biocorredores de la zona. Por otro lado, con base en la experiencia de esta institución en la georreferenciación en proyectos de desarrollo, sobre todo en conjunto con el Ministerio del Ambiente, se logró escalar un peldaño más en la democratización de información con la implementación de la metodología de

mapas parlantes, que se prevé sea un instrumento en el monitoreo, de acuerdo con el documento del SIMONAA (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013a).

De acuerdo con Servinformación (2013), la información geográfica es una herramienta estratégica en el éxito de todo tipo de proyectos, lo que a posteriori "hace más sencillo llegar a diferentes sitios y facilita la comunicación de algunos mensajes" Abriendo, a través de la plataforma de Google Maps, una nueva categoría de trabajo conjunto, la colaboración de actores de la sociedad civil, técnicos operativos y gobierno para mejorar e incrementar las fuentes de información geográfica en línea, permitiendo a múltiples actores participar en la creación y uso de información, lo que la convierte *per se*, en un derecho colectivo.

Enfocando esta idea con el trabajo realizado por ECOPAR en el territorio Sierra Norte se pudieron crear y mejorar los "mapas parlantes[1]" de la intervención en campo, esta información sirve de base, de acuerdo con la sistematización territorial de ECOPAR (2013), para verificar los resultados obtenidos en campo con la información cuantitativa recogida a través del SIMONAA durante el periodo de ejecución, sobre todo en las actividades referentes a reforestación y en la creación de fincas agroecológicas familiares, dos de los pilares de trabajo en esta zona.

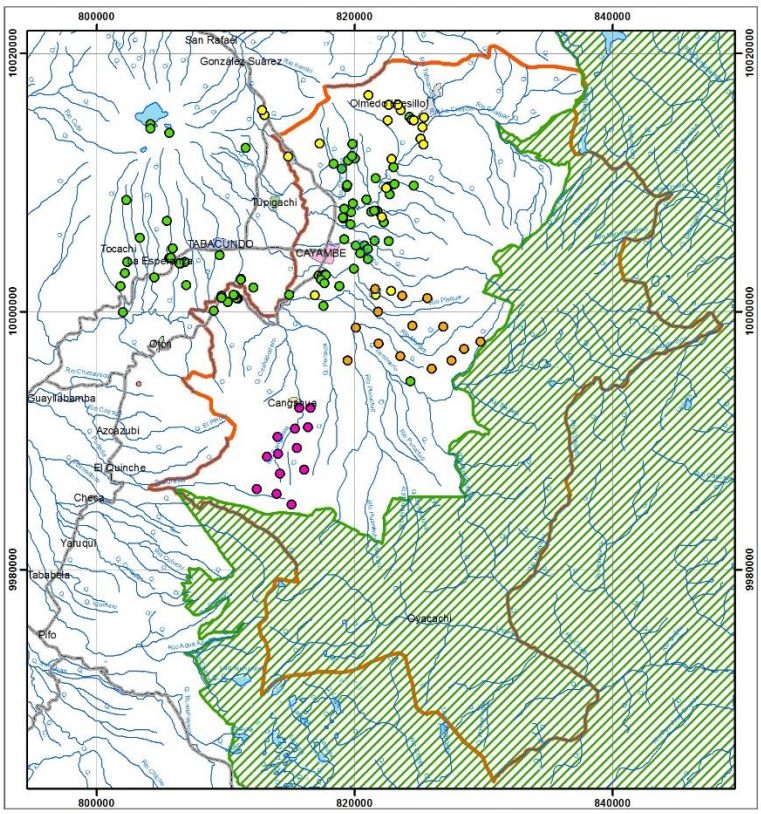
De acuerdo con la herramienta A7, matriz de avance territorial del Programa de Pequeñas Donaciones (2015), en el anexo 1, al final de la ejecución de proyectos PPD se trabajó en 533 fincas dentro de 133 comunidades, con el apoyo directo de 660 familias. Esto implicó para la zona la conservación o recuperación (a través de estudios de campo) de ocho especies endémicas de las zonas de páramo, como el Mortiño (*Hesperomeles goudotiana*), sobre el cuál la comunidad de RESSAK trabajó con estudiantes universitarios que fungieron como pasantes en el proyecto. Esta iniciativa buscó lograr la propagación de mortiño a través de investigación aplicada con las comunidades, debido a que este producto de la agrobiodiversidad, de acuerdo con ECOPAR (2013), no se puede cultivar dentro de ambientes controlados, sino que se da únicamente en el páramo de forma silvestre.

Como medio de verificación, ECOPAR crea un mapa parlante, donde ubica las actividades realizadas por las comunidades de la zona, como puntos de reforestación, fincas, entre otras, el cual se construyó con el apoyo de los participantes en los proyectos y los técnicos de campo. A continuación, el mapa parlante con el área de

[1] Los mapas parlantes son instrumentos técnicos metodológicos que permiten la organización y comunicación de las decisiones del medio comunal. Para el caso del PPD, estos se generan desde mapas geográficos dibujados por la propia comunidad, donde se identifican los principales puntos de intervención.

referencia del proyecto PPD “Manejo y conservación comunitario de páramos” (ECOPAR, 2013).

GRÁFICO 3
MAPA BIOCORREDOR CAYAMBE – COCA.




Fuente: (ECOPAR, 2015)
Elaboración: ECOPAR

### 2.1.2. Redes eléctricas y de telecomunicaciones en el territorio.

A pesar de que la seguridad y soberanía energética no es un eje de trabajo ni competencia para el Programa de Pequeñas Donaciones, las repercusiones del porcentaje de cobertura de estos servicios en las zonas de intervención del programa son relativamente altas, sí se toma en cuenta que esto repercute en el uso de tecnologías de la información y su relación con la movilidad y transmisión de la información.

Debido a esto, el SIMONAA no recoge (según el análisis realizado) indicadores cuantitativos ni cualitativos referentes a la relación entre redes eléctricas y telecomunicaciones; no obstante, se puede obtener resultados indirectos basados en que la capacidad de la población para hacer uso de TIC está directamente relacionada con la accesibilidad a redes eléctricas y de telecomunicaciones. Más aun, cuando, de acuerdo con Jiménez (2010) Ecuador es uno de los países de Latinoamérica donde se han realizado esfuerzos con relación a la implementación de TIC, y, a partir del 2008, desde el Gobierno de Rafael Correa, se han apoyado nuevas estrategias, como el uso de software gratis (Open source) en municipios y ministerios, así como la transmisión

de internet a través de redes eléctricas, esto, por medio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y también con el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información

Ahora, desde una perspectiva más amplia, pero relativamente directa, en cuanto a la relación de electricidad y desarrollo, se puede tomar en cuenta lo expuesto por Junquera, quien señala de forma acertada que: "La energía es el recurso indispensable para el desarrollo y su correcta gestión el paradigma de cualquier alternativa que pretenda ser viable en la búsqueda de un nuevo modelo de economía sostenible" Junquera (2011) [2]

Basar el análisis de la relación *energía-desarrollo*, desde la visión de seguridad de suministro es el mayor pedestal sobre el cuál se basa el análisis sucesivo, al notar que, de hecho, el suministro energético es un eje clave para lograr un desarrollo sostenible en función de las TIC, a través de la eficiencia energética, postulando que "la eficiencia es económica pero siempre tiene una clara componente medioambiental por el ahorro energético que supone" Junquera (2011).

Por tanto, el desarrollo sostenible de comunidades, sobre todo en áreas rurales de difícil acceso geográfico, tradicionalmente alejadas de redes eléctricas principales, se ve también influenciado por los indicadores de seguridad de suministro y accesibilidad a redes eléctricas estatales, dejando abierta la posibilidad de análisis de la capacidad de gestión de proyectos y monitoreo de actividades, desde la premisa que, las herramientas sobre las cuáles se han construido los sistemas de monitoreo, así como de diseño de proyectos, son inherentes al cooperante, quien, en el caso de Latinoamérica, y para este estudio, del Programa de Pequeñas Donaciones, los cuáles han creado metodologías fuertemente basadas en el uso de TIC para su elaboración, sobre todo, porque el monitoreo en "tiempo real" exige de los actores locales una conexión permanente a redes sociales, o como mínimo, a una red celular básica.

Por esto, se puede considerar el indicador de seguridad de suministro, desde un análisis simple de percepción en el territorio Sierra Norte del Programa de Pequeñas Donaciones, medido desde la observación de la capacidad de las comunidades para usar equipos electrónicos provistos desde los cooperantes, el lugar de instalación de máquinas/equipos comunitarios para la producción y la facilidad del cooperante (también desde la ONG de acompañamiento territorial) para comunicarse con los proyectos asociativos locales.

[2] El autor plantea un paso más allá del desarrollo y propone un caso relacionado a TIC verdes o sostenibles, a lo que da como ejemplo los pilares de la política energética de la Unión Europea: sostenibilidad, competitividad y seguridad de suministro energético.

Con base en estos indicadores; en primer lugar, la factibilidad de los participantes para usar equipos electrónicos, de acuerdo con la Oficina de la Coordinación nacional del PPD, es baja; no se percibe facilidad desde las comunidades para poder usar sistemas de posicionamiento digital, tampoco equipos de monitoreo digital para reforestación o porcentajes de prendimiento de plantas. Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

El segundo indicador, sobre la ubicación física de instalación, muestra que los equipos y máquinas compradas por los proyectos se ubican normalmente en centros comunitarios o en instalaciones donde funcionaban previamente fábricas comunales. Esto limita la capacidad de los cooperantes de planificar estratégicamente el área de trabajo para producción. Simultáneamente, de acuerdo con la ONG de monitoreo en territorio, la ubicación pone en evidencia problemas internos que puedan tener las organizaciones, por desacuerdos personales o políticos, lo que lleva en última instancia a evidenciar favoritismo a grupos dentro de las mismas comunidades (ECOPAR, 2013).

Finalmente, la comunicación con las comunidades demuestra un eje importante en el establecimiento de procedimientos eficaces para el monitoreo de actividades. De acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones, los ejecutores de proyectos reciben seguimiento telefónico continuo de parte de la ONG de seguimiento territorial. Al mismo tiempo la información para la evaluación financiera se hace llegar a través de correo electrónico al coordinador de proyecto para su revisión, de acuerdo con manual administrativo financiero del PPD. En el caso del territorio Sierra Norte, la comunicación es fluida y no se encuentran mayores contratiempos en contactar a los ejecutores, a pesar de que se encuentran en zonas rurales alejadas; no obstante, la comunicación a través de correo electrónico ha probado ser un impase importante en la transmisión de información entre partes (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

En los tres biocorredores de este territorio, las comunicaciones se envían a través de correo electrónico y, en un alto porcentaje, estos mails no se responden hacia la Oficina de la Coordinación Nacional. En las reuniones de seguimiento periódico, los ejecutores de proyectos detallan que, la razón principal para no hacer seguimiento de su información digital es la falta de acceso a internet; lo que imposibilita mantener una línea de comunicación permanente entre el PPD y los beneficiarios.

### 2.1.3. Formación en tecnologías de la información y comunicación.

Los informes del PNUD para el desarrollo humano tanto de 1999 como del 2001 ya reconocen la importancia de las TIC para el desarrollo sostenible de las comunidades. Estos documentos, de acuerdo con Ingeniería sin Fronteras (2006) señalan que las redes de telecomunicación transformarán el mapa del desarrollo y que

acortarán significativamente el tiempo necesario para lograr un impacto medible en la población, pero al mismo tiempo, muestra una brecha digital significativamente amplia entre países con respecto al acceso a estas redes.

El impacto en proyectos de desarrollo es el objetivo de las intervenciones en territorio, empero:

> Muchos son reacios a llevar a cabo evaluaciones de impacto, ya que se consideran caras, insumen tiempo, y son técnicamente complejas, y porque los resultados pueden ser políticamente delicados. Sin embargo, una evaluación rigurosa puede ser de gran alcance para la evaluación de la idoneidad y la eficacia de los programas (Baker, 2000:38)

La evaluación es importante, pues, muestra críticamente el impacto que tuvieron los recursos invertidos en ese territorio con respecto a las prioridades planteadas al inicio del proyecto. Así como, ayuda a la eficacia en un esquema donde los recursos son escasos entre los posibles beneficiarios.

Entonces, la necesidad de mostrar resultados adecuados se vuelve aún más imperiosa, cuando no solo el proyecto en marcha se encuentra en el mapa, sino, posibles nuevas iniciativas que se presenten para los beneficiarios del proyecto. Particularmente importante también es como se muestran estos resultados y como se traducen en documentos válidos para los cooperantes y otros actores sociales interesados en el proceso. Al mismo tiempo, es importante para varios proyectos, sobre todo con iniciativas productivas sostenibles, tal como se demuestra en el caso del biocorredor ZARECC de Sierra Norte, contar con páginas en redes sociales para hacer marketing de sus productos o contactar clientes potenciales.

De acuerdo con ECOPAR (2013), para ellos como ONG de monitoreo en territorio fue complicado encontrar contrapartes que puedan manejar comunicación digital a nivel local. En primer lugar, no existían las instalaciones necesarias para que las personas de comunidades reciban enseñanza necesaria en este campo; por otro lado, el bajo acceso a equipos digitales necesarios incrementa la dificultad sobre esta barrera. Varios pasos se han tomado para contrarrestar estos problemas desde el Programa de Pequeñas Donaciones; desde capacitación y asistencia técnica en comunicación digital, hasta asignar un comunicador del equipo de la oficina de coordinación nacional del PPD para interactuar directamente con los beneficiarios del proyecto.

Desde el lado estatal, esto se ha logrado, de acuerdo con Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: “gracias a las políticas públicas de telecomunicaciones el Analfabetismo Digital se redujo un 10%, desde 2012” (MTSI, 2012). A través de varias estrategias en las que cuentan centros comunitarios de

capacitación, entrega de equipos digitales, entre otros. Este apoyo gubernamental, aunque importante a nivel nacional, no se ha podido evidenciar en las áreas de intervención del Programa de Pequeñas Donaciones para la Sierra Norte, donde tanto las escuelas como otros centros de capacitación no cuentan con programas de instrucción para adultos en estas áreas.

En el Documento de Proyecto del Programa de Pequeñas Donaciones (2011) subraya como una barrera la falta de capacitación en áreas como administración financiera y técnica en conservación de ecosistemas, así como gestión de proyectos, pero no señala como una barrera la capacidad de comunidades en temas comunicación digital e informática, lo que responde a una carencia en esta área programática, que, a nivel local, se traduce en la falta de planificación para capacitación en estas áreas.

En el caso de otras organizaciones sociales en el territorio, de acuerdo con Jiménez (2010), se presentan organizaciones a nivel local que impulsan la aplicación de las TIC en áreas de educación y aprendizaje en general, identificando y tratando los retos y desafíos de la inclusión e impacto de las TIC. Una de estas instituciones es la colectividad universitaria del país, quienes tienen a su disposición los materiales, infraestructura y capacidades metodológicas necesarias para liderar modelos educativos basados en TIC, y que, a través de los estudiantes que han migrado desde las comunidades locales hacia las ciudades con el objetivo de estudiar, se puede trasladar hacia el territorio.

Tal como lo menciona la oficina de nuevas tecnologías de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, "Las nuevas tecnologías además ofrecen herramientas para comunicación síncrona y asíncrona. Actualmente las videoconferencias pueden acercar, en un diálogo didáctico mediado por computador, a muchas personas que se encuentran en sitios distantes" (Negrete, 2012:4).

La adaptabilidad de las tecnologías de la información al territorio y la provisión de herramientas apropiadas para los usuarios es la parte fundamental de las tecnologías de la información sobre la cual se basa el Sistema de Monitoreo y Acompañamiento SIMONAA, pues, toma como base que, a pesar de que las comunidades locales no tienen acceso perpetuo ni estable a internet, hay modalidades asincrónicas, con herramientas digitales offline, que les permiten mantener una comunicación constante con las ONG de monitoreo, así como con el Programa de Pequeñas Donaciones.

Desde la institucionalidad, el PPD designó a un Equipo de Acompañamiento, Asistencia Técnica a nivel Nacional (EQUIPATEN), quien, a través de varias actividades apoya a las comunidades locales con el fortalecimiento de capacidades en comunicación y aplicación metodológica del SIMONAA en el territorio, que luego son transmitidos hacia los cooperantes internacionales a través del PPD.

El EQUIPATEN dentro de sus competencias tiene la función de cumplir con capacitaciones dirigidas a promotores, comunidades grupos participantes y directamente hacia las OCB. Como se mencionó en el capítulo anterior sobre capacitación y asistencia técnica; los proyectos contemplan ya componentes de educación ambiental, no obstante, la promoción de información a este nivel macro, busca también rescatar los conocimientos desde los saberes ancestrales, compartiendo esta información con cooperantes y otros actores a nivel nacional e internacional. Para esto, el EQUIPATEN es quien recoge estas experiencias en documentos sistematizados, donde, se contemple además la situación y necesidades de los participantes en las iniciativas (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

Bajo este concepto, el PPD con el EQUIPATEN promueven y priorizan enseñar o capacitar a personas locales, principalmente, frente a la apreciación y rescate de conocimientos locales o saberes ancestrales, característica fundamental de la identidad de los pueblos (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

El objetivo de la formación en TIC y comunicación, por este motivo, no es la estandarización comunicativa, ni herramientas para mercadeo en redes, es la revalorización cultural de tradiciones ancestrales que, de otra forma, podrían perderse en el tiempo; mayormente, las relacionadas con técnicas agrícolas o de conservación de cuencas geográficas. Rescatar las buenas prácticas y replicarlas en otros territorios es por tanto el corazón de la metodología de sistematización.

Por ejemplo, de acuerdo con Tocagón (2015), líder de la iniciativa UNOCIGS, en el biocorredor Cayambe-Coca: la zona de intervención de su proyecto tiene un alto índice de perdida cultural y tradicionales ancestrales. Durante varias generaciones los comuneros han vivido junto a los páramos de Imbabura y el Lago San Pablo, lugares en los cuales se realizaban ritos de siembra y cosecha, así como matrimonios y fiestas culturales, y donde ahora, casi no se encuentran estos rituales.

Desde la academia, Crespo (2014) menciona que la pérdida de saberes y conocimientos ancestrales se basa en la invisibilidad de formas de conocimiento que no pueden ser catalogadas como universales-científicos; así, todos los conocimientos populares, laicos, plebeyos, campesinos o indígenas se han sub-alternizado como locales, tradicionales, o folklore; mientras que las ciencias lógicas se consideran como ciencias reales.

Estos hechos determinan que las poblaciones sean objetos de la introducción e influencia de varias culturas, sobre todo basadas en conocimientos tradicionalmente occidentales. Es de clara influencia la colonización política que viven las áreas rurales, hecho que se puede evidenciar en los planes de ordenamiento y desarrollo territorial que son avalados por la Secretaría de Planificación del Ecuador (SENPLADES, 2013),

que no contienen temas relacionados con conocimientos o saberes ancestrales en técnicas en agricultura o ganadería, sino que responden al cambio de la matriz productiva planteada por el Gobierno de Rafael Correa en 2012.

Esta occidentalización del pensamiento trae consigo otra derivación, la falta de una visión integral del territorio. En los espacios donde se sitúan los asentamientos humanos, se han debilitado las zonas naturales, lo que trae como consecuencia, de acuerdo con los comuneros, sequías e inundaciones. Sin embargo, los mayores problemas que se registran por este tema son: "la erosión, la pérdida de suelos cultivables, la baja fertilidad de los suelos para la agricultura, el deslizamiento de las laderas en cuencas de montaña, y también áreas inundadas o anegadas por arrastre de sedimentos trasportados por los ríos" (Tocagón, 2015).

La formación en tecnologías TIC y comunicación por estos motivos, no se centran únicamente en asistencia técnica para el mejoramiento de comunicación tradicional entre emisores y receptores; sino que, a través de procesos que abarcan varios temas y momentos, buscan incluir en las capacitaciones y herramientas, los saberes y cosmovisión de las comunidades, mientras que se actualizan las formas en las cuáles se transmite la información. Por ende, de acuerdo con Barrera (2017), el involucramiento de un concepto integral de relaciones socio ambientales y de prácticas ancestrales relacionadas con la complementariedad de la comunidad como eje central del territorio; convierte a la cosmovisión andina en un objeto de estudio e importante eje en la formación para comunicación y recopilación de datos, basados en el manejo y aprovechamiento de TIC.

### 2.1.4. Esquemas de recopilación y transmisión de información desde lo local.

En primer lugar, es necesario tomar en cuenta la delimitación e importancia de la información que se recoge en los territorios. Si se parte desde la necesidad de recuperar conocimientos ancestrales y recopilar información técnica para cooperantes y actores locales, desde el EQUIPATEN, se evidencia la importancia de analizar dos momentos. Por una parte, la sistematización participativa desde la cosmovisión andina, vital para la recopilación y transmisión de información; y, por otro lado, el fortalecimiento de capacidades locales y la visibilización del análisis evaluativo de resultados apoya a lograr fondos de contraparte.

Ante todo, contrariamente al humanismo antropocéntrico, la cosmovisión andina podría identificarse con el ecologismo antropocentrista o el sensocentrismo en cuanto, si bien el ser humano sigue siendo una parte fundamental en la sociedad, no es el único que tiene participación y derechos, esto conlleva de acuerdo a la antropóloga Carmen Barrera (C. Barrera, entrevista, 8 de septiembre de 2015) a una cultura que diferencia

participativamente lo sacro y profano como guías para la supervivencia, cuidado y preservación de la Pacha Mama; así como a la priorización de la seguridad y soberanía alimentaria para las comunidades rurales (incluyendo sus derivaciones holísticas).

En otro orden de ideas, de acuerdo a Crespo (2014), históricamente los saberes y conocimientos ancestrales, tradicionales y populares han sido víctimas de lógicas de colonialidad de poder y de saber, esto debido a que, de acuerdo al autor, la colonización de América no conllevó únicamente la ocupación de los territorios y la imposición política y social dentro de las estructuras sociales, sino que constituyó un proceso más complejo que derivó en la implantación positivista de la modernidad, mientras justificaba una "lógica destructiva que se fundamentó en la clasificación racial/étnica de la población del mundo, donde la noción de raza legitimo las relaciones coloniales de dominación, en la medida en que naturalizaba las experiencias, las identidades y las relaciones históricas de la colonialidad" (Crespo, 2014).

En particular, como lo señala este autor, se ha dado una invisibilidad de formas de conocimiento que no son catalogadas como universales-científicas, esto implica que todo conocimiento que no se pueda regir a un medio cuantificable y catalogable está sujeto al reproche de la comunidad científica y por ende a la infravaloración de estos conocimientos.

En contexto, esto convierte necesario la disposición y recopilación de información basada en los patrimonios no tangibles de la población. La antropóloga mexicana Lourdes Arizpe, ex directora de Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señala que: "de hecho, la mayor parte del patrimonio cultural inmaterial es fruto de una larga serie de experiencias históricas y de influencias de otras culturas" (Mejía, 2012).

Las acciones para la sistematización, por tanto, mientras participativas e intrínsecas desde la visión holística de la comunidad, necesitan de la dirección de la ONG de monitoreo y evaluación en el territorio, quien, de cara al cúmulo de posibles actores financistas, genera confianza y da credibilidad al proceso con su participación. Considerando esto, la tarea comunicativa principal del Equipo Técnico de Acompañamiento y Asistencia Técnica Nacional (EQUIPATEN) es, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2011), mantener un flujo adecuado, oportuno y dinámico de información y comunicación entre los actores de la Quinta Fase Operativa; además, de resaltar los avances de cada iniciativa y las hojas de ruta frente a la ejecución de actividades, facilitando una oportuna retroalimentación del proceso.

Ahora bien, para la visibilización de resultados en territorio, la idea central sobre la cual se trabaja parte de la adaptabilidad que se consiga frente a los organismos de

cooperación y acompañamiento, tomando en cuenta las barreras en las capacidades técnicas de la población.

En el marco de gestión de proyectos, un primer paso es la creación del documento base o de planificación. La herramienta que utiliza el SIMONAA en este caso fue diseñada con base en la experiencia del PPD en Ecuador, que desde 1994 ha actualizado las herramientas en función de las lecciones aprendidas de su intervención. La misma, de acuerdo con el PPD nace de la base que:

> las herramientas tradicionales de presentación de proyectos se sustentan en enfoques, métodos y técnicas concertadas entre los organismos de cooperación, pero que no son parte de las lógicas de las OCB ni de sus destrezas, por lo cual, se busca adaptar el instrumental hacia y con las comunidades, mientras se despliega un proceso de acompañamiento con la asesoría técnica necesaria. (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

Así, el esquema principal para recopilar y transmitir información es un paquete de datos, recogidos con herramientas adaptadas al territorio donde se desarrolla la iniciativa, que cada ejecutor y financista tiene a su disposición y con el que basa su análisis o evaluación de impacto y desempeño, indicadores sobre los cuáles la mayoría de posibles financistas de fondos internacionales o gubernamentales basan sus análisis para seleccionar los proyectos a financiar.

En primer lugar, el impacto generado por la intervención a largo plazo, a pesar de que no se mide directamente dentro del Sistema de Monitoreo, Acompañamiento y Asistencia Técnica SIMONAA, como se mencionó anteriormente, si se puede demostrar a través de la planificación prospectiva que se realiza participativamente al inicio de los proyectos asociativos. Simultáneamente, es importante exponer que la ejecución de estas iniciativas, a largo plazo, tendrá un impacto positivo en el desarrollo sostenible de las comunidades.

Para el caso de Sierra Norte, la planificación se realizó con base en el cumplimiento de las metas del Documento de Proyecto del Programa de Pequeñas Donaciones a nivel nacional. En el mismo, se exponen indicadores globales e individuales para cada territorio, basados en el ecosistema específico de esa zona y en la relación social con las comunidades, sobre todo, las fortalezas y debilidades de los emprendimientos comunitarios.

Para la medición de impactos se aplica una matriz de seguimiento que incluye indicadores de línea base, tomados a partir de talleres de arranque con las comunidades, donde, además de planificar las áreas de intervención, se establecen las primeras prioridades de capacitación para el seguimiento y evaluación de actividades en campo, que, de acuerdo a la metodología del SIMONAA (Programa de Pequeñas

Donaciones, 2013a), se realiza en dos momentos: la autoevaluación con la comunidad y la comprobación de la medición en territorio.

Por esto, las primeras actividades que los EQUIPATE planificaron con el EQUIPATEN (territorial hasta lo nacional) tuvo como objetivo superar las barreras técnicas para la medición de indicadores en campo, tomando como herramienta principal, al Sistema de Monitoreo, Acompañamiento y Asistencia Técnica (SIMONAA).

Sobresale en este punto la vigilia sobre la metodología de medición de resultados que utilizó el PPD en campo, con apoyo metodológico del EQUIPATEN, la que se basó en la utilización de TIC alternativas asincrónicas, mencionadas en el subtema anterior. Para cumplir con la demanda de información actualizada, el Programa de Pequeñas Donaciones decidió que la aplicación de herramientas para transmitir la información se realice a través de un canal directo entre la ONG de acompañamiento en territorio con las comunidades de base, y desde la ONG hacia el PPD. Para esto, usaría herramientas de Microsoft Excel que son portables en las computadoras portátiles de la ONG y que, luego de la evaluación puede ser enviadas por el equipo técnico hacia el PPD desde una localización buen acceso a internet (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

Paralelamente, las matrices en Excel permiten recopilar y enviar la información incluso si no se cuenta con acceso directo a internet, a través del envío por correo físico de una memoria externa hacia las oficinas del PPD o directamente a la ONG de monitoreo y evaluación, quien, enviará esta información por internet al PPD (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

Es observable entonces la pertinencia en incluir como objeto de las capacitaciones, matrices del SIMONAA, pues, esto permite a los participantes adecuarse a su uso y posibles problemas encontrados en su llenado. Empero, es también notable que, dentro de las matrices no se puede comprobar en qué medida las capacitaciones influyeron sobre los responsables del llenado y seguimiento de estas matrices, pues, de acuerdo con la ONG en territorio (ECOPAR, 2013), los participantes en las capacitaciones no muestran continuidad y, por tanto, muchas veces son distintas personas quienes asisten a estos encuentros.

Pero, por otro lado, se puede evidenciar en los biocorredores de la sierra norte, un manejo adecuado de las matrices de acompañamiento y evaluación, lo que demuestra la versatilidad de la herramienta para la autoevaluación desde las comunidades locales. Así mismo, las matrices les permiten observar a largo plazo los resultados conseguidos a partir de la intervención en territorio. Esta descripción se basa prioritariamente en la metodología de medición de indicadores, que, como se evidencia en el Anexo 1, fueron diferentes para cada biocorredor.

En el caso del desempeño, para el PPD este se evidenció a través del porcentaje de cumplimiento de actividades programadas en el territorio. Si bien esto corresponde a un postulado sobre la medición de indicadores en el monitoreo de proyectos, de acuerdo con Ortegón (2005) no cumple directamente con la metodología internacional aceptada por CIESPAL sobre la definición de desempeño, que mide directamente el grado de cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la intervención.

Si apelamos a un ejemplo, en el caso del cumplimiento sobre número de fincas integrales intervenidas en el biocorredor Pisque-Mojanda-San Pablo, observamos un total de 114 con un porcentaje de desempeño del 100%, si bien este método evalúa un indicador de cumplimiento relacionado al objetivo de mejorar la producción en emprendimientos comunitarios, no refleja necesariamente que el objetivo a nivel general se haya cumplido, lo que deriva en una incongruencia con los estándares de medición que pudiesen tener otros actores participantes. Programa de Pequeñas Donaciones (2014b).

Como resultado, las herramientas de monitoreo y evaluación, mientras que permanentes y pertinentes para el acompañamiento en el proceso, pueden generar confusiones desde y hacia los mismos ejecutores de proyectos en territorio. Para superar esta barrera, que, no fue evidenciada dentro del Documento de Proyecto del PPD ni del documento metodológico del SIMONAA, los equipos técnicos territoriales EQUIPATE, con base en su experiencia, acompañan a las comunidades en la formulación de propuestas adicionales de fondos de contraparte; así como, se interrelacionan directamente con otros actores sociales, donde explican la lectura y análisis de resultados a partir de un esquema más amplio de base, en otras palabras, apoyan a las comunidades al diseño y presentación de perfiles de proyecto, estandarizando la información en sintonía con el lenguaje usado por otros actores locales o internacionales (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Para el territorio, el acompañamiento y apoyo de la ONG territorial fue un resultado adicional que apoyó al desarrollo de sus capacidades, potenciando el aparataje y capacidades técnicas de los equipos locales. Por esto, para el PPD cuenta como una lección aprendida que la formulación de proyectos participativamente representa un espacio de alto potencial de aprendizaje para las comunidades y al mismo tiempo, las asesorías desde el PPD, con su plan de capacitación, representan esfuerzos para su óptima presentación (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Sobre estas bases, tanto de contenido y flujo de información; así como de la competencia del actor encargado de su recopilación, el SIMONAA actúa como la herramienta transversal que demuestra de qué forma a nivel local las TIC pueden, a pesar de sus limitaciones de acceso, apoyar a las comunidades de base en la gestión y

evaluación de procesos de desarrollo sostenible. En especial, debido a que, la sostenibilidad, como se mencionó anteriormente, depende parcialmente en la eficacia de las actividades y metodologías que se practiquen a nivel local. Pero, se debe tomar en cuenta que, los actores sociales y financistas internacionales pueden (tienden a) diferenciar sus requerimientos sobre la calidad, funcionalidad y temporalidad de la información.

La diferenciación, por un lado, ha demostrado ser un aliciente importante para adquirir nuevos conocimientos sobre metodologías participativas, centrales o articuladas, pero por otro, puede convertirse en una traba significativamente alta, que incrementa la dificultad en la armonización de herramientas de monitoreo y evaluación a nivel nacional e internacional; en especial porque cada organización cuenta con herramientas específicamente diseñadas para sus proyectos; pero, como se señaló anteriormente, la ONG de acompañamiento en territorio apoya y acompaña a las comunidades para que la presentación de resultados pueda ser compartida en una forma que otros actores sociales admitan.

## 2.2 Particularidades en la formulación de propuestas de desarrollo en el Territorio Sierra Norte

En el presente subtema se podrá evidenciar cuales fueron las especificidades metodológicas sobre las cuáles se elaboraron las propuestas de desarrollo sostenible para el territorio sierra norte, ligadas directamente a la sustentabilidad financiera de proyectos a través de la articulación territorial, que busca sobrepasar la variabilidad política en el territorio, evidenciada desde el constante cambio de autoridades y descontento social, el mapeo de actores fuera de la institucionalidad y, cómo el Sistema de Monitoreo, Acompañamiento, Asistencia Técnica (SIMONAA) influyó sobre este proceso, proveyendo las herramientas necesarias para enfrentar las barreras en la presentación de perfiles de proyectos.

### 2.2.1. Contextos cambiantes – variabilidad política y económica.

El marco ambiental, en Ecuador, se basa en las políticas y lineamientos que diseña y monitorea el Ministerio del Ambiente. Como una de sus competencias, “busca articular con los gobiernos locales el trabajo en competencia del cuidado y manejo de los recursos naturales y protección del medio ambiente” (MAE, 2017). Por otro lado, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP) tiene como competencia la regulación e implementación de las políticas marco para el agro (MAGAP, 2017). Estas dos instituciones, en conjunto con los GAD locales y territoriales son el centro del análisis de este subtema que hablará sobre los contextos cambiantes

de estas carteras de estado y su influencia en el desarrollo y posterior impacto generado por los proyectos asociativos del PPD.

Inicialmente, de acuerdo con Duran (1997), con respecto a la relación de políticas con el desarrollo sostenible, señala que es recomendable que los departamentos estatales tengan instrumentos económicos para incentivar la obediencia de normales ambientales y adaptar las normas empresariales hacia prácticas más amigables con el medio ambiente. No obstante, se plantea que:

> En la región, la institucionalidad ambiental es todavía muy precaria y plástica dado que se están creando servicios públicos nuevos, sean estos ministerios, comisiones o departamentos. En general, las atribuciones ambientales se están concentrando en instituciones específicas y también se están descentralizando (Duran, 1997).

Es importante además marcar que, la institucionalidad tiene otro objetivo fundamental, que se señala como línea base en el Documento de Proyecto (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011), y es mantener una dinámica constante que permita a los actores locales (ejecutores de las iniciativas) el acercarse a las instituciones del estado e injerir en las propuestas y acuerdos políticos, para lo que es fundamental la constancia y compromiso de las autoridades locales y seccionales. Esto sirve, de acuerdo con el PPD, para mantener los acuerdos vivos y lograr un proceso de desarrollo sostenible a largo plazo.

Desde la CIESPAL, se señala que la participación de la comunidad y de los actores de sociedad civil, a pesar de mostrarse débil, es necesaria para la defensa del patrimonio natural y calidad de vida de las comunidades, “así como para asegurar que la función pública sea más eficaz, eficiente, reduciendo su arbitrariedad en la toma de decisiones y la burocracia” (Durán, 1997).

En la Sierra Norte, a pesar de que la volatilidad política, que, como en todo el continente latinoamericano, siguen la crisis perenne que se inserta en la cotidianidad pública que señala Duran; a través de procesos desarrollados por la ONG de monitoreo en territorio, desde la metodología de articulación de actores del PPD, busca dinamizar las complejas dinámicas organizativas políticas, creadas por las diferentes prioridades de cada sector político en el territorio, así como las diferencias ambientales y culturales en cada zona. En la sistematización de la fase de ejecución del Programa de Pequeñas Donaciones, se señala lo siguiente en relación con la variabilidad política como una barrera para el diseño y ejecución de proyectos.

> Factores determinantes en los resultados en conectividad ecológica son el proceso electoral para elegir autoridades provinciales y locales, que concentran la atención de todos los actores en las elecciones, dejando de tomar decisiones

> importantes para el territorio y biocorredores. El otro factor que incide en algunos biocorredores es que con las elecciones se generan cambios de dignidades parroquiales que afectan negativamente a los proyectos de la zona de Intag, no obstante, hay cambios a nivel cantonal y provincial en éste y en los otros dos biocorredores, que inciden positivamente (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b)

Por esto, a nivel socio político, el EQUIPATE ha tenido que desarrollar estrategias para superar las condiciones de conflictividad en los biocorredores. Por ejemplo, una alternativa que desarrolló la ONG de monitoreo en Sierra Norte fue acordar con los actores del biocorredor de la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, que su participación tuviera un bajo perfil, para no incidir negativamente en la dinámica política del territorio. De esta manera, el proceso de formulación de la articulación política para el diseño de prioridades para el desarrollo sostenible del territorio intervenido por el PPD se pudo dar sin contratiempos y permite que avance según lo planificado (ECOPAR, 2013).

No obstante, el acercamiento y articulación de actores, así como el entendimiento y socialización de los nuevos enfoques del PPD son procesos que requieren experiencia, conocimiento y destrezas que para la ONG en territorio ha significado un reto. Por ello, vale la pena resaltar el esfuerzo realizado por el EQUIPATE, por alcanzar los resultados planteados por el PPD, sin que se pretenda crear injerencia la política de cada gobierno local.

En cuanto al alcance (institucional, territorial y con los planes de desarrollo sostenible existentes), en el territorio Sierra Norte, se evidencia que la ONG realizó una buena selección de actores y aplicación de estrategias para cubrir la geografía definida previamente por el Documento de Proyecto (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011), superando las conflictividades y diferencias regionales.

Sobre las externalidades políticas de cada uno de los gobiernos seccionales y la articulación con la gobernabilidad, no se evidencian logros positivos desde el EQUIPATE, de acuerdo con la ONG, estos son aspectos del contexto social y político al cual se puede contribuir únicamente de forma indirecta con un trabajo de demostración práctica sobre las ventajas de un proyecto mancomunado, impulsado por una diversidad de actores, lo cual podría generar un proceso de coordinación inédito en el territorio, pero que, no se traduce en participación o cumplimiento de contrapartes desde lo gubernamental.

Otro contexto que es variable en territorio es la participación y apropiación de actores políticos en el proceso, que, de acuerdo con CIESPAL, es necesario para la defensa del Patrimonio Natural y mejora de la calidad de vida de la población rural. Si bien en el territorio Sierra Norte, a través del SIMONAA se evidencia que hubo baja

participación gubernamental, señalado en la página anterior, los asistentes que toman parte en el proceso conocen los objetivos del Programa de Pequeñas Donaciones y se sienten parte de algo más grande. No obstante, hay varias limitaciones sobre la construcción de una visión integral, que ahonda la crisis política que deriva desde la variabilidad en las contrapartes de los GAD y Ministerios (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015). En muchos casos, estos actores no tienen las destrezas para gestionar el proceso y no cuentan con recursos directos para fortalecerlo, es decir, participan en las reuniones, pero no tienen poder de decisión sobre la planificación o presupuesto planificado para la zona.

Así, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2014b):

> La tarea técnica y quizá política de alta complejidad, es lograr que en un proyecto se liguen los intereses y objetivos de varias organizaciones, los programas y proyectos de los planes territoriales existentes, las prioridades de los GAD y otras instituciones del estado, las líneas de acción establecidas en los ACBIO y los objetivos estratégicos de la FO5/PPD.

Como ejemplo, en cuanto a la tensión política, el Programa de Pequeñas Donaciones (2014b) subraya que, en principio la afiliación política general en el biocorredor Cayambe Coca corresponde al Partido Pachakutik que es contrario al Gobierno de Alianza País. En este sentido existe una relación tensa con el MAGAP y sus programas productivos que procuran establecer ciertas líneas de ordenamiento territorial en el tema pecuario y agrícola.

Por consiguiente, desde el PPD se plantea que la formulación de proyectos en la Sierra Norte se realice a nivel de Biocorredor, y no desde cada iniciativa local (comunidad). Esto envuelve que dentro de los espacios donde el EQUIPATE reúne a los actores de todo el biocorredor, se realice una ponderación de las principales prioridades que articulen a todos los objetivos, buscando las principales asimetrías y correspondencias, de esta forma, se pueden emparejar actores que trabajarán durante toda la fase operativa. Al final, la firma de convenios, donde se marca legalmente la aprobación del proyecto desde el Programa de Pequeñas Donaciones, se realiza públicamente en cada biocorredor, donde, se crea credibilidad en el proceso y se reafirma el compromiso de todos los integrantes en la firma.

### 2.2.2. Personal y contratos ocasionales.

En la parte operativa, al tomar estos puntos en cuenta, se ve necesaria la contratación de personal adicional al proyecto que pueda guiar y acompañar el proceso, manteniendo vigilia sobre los objetivos señalados por la comunidad y las especificidades de cada contexto local. Así, las propias comunidades y sus líderes abren concursos

públicos para contratar personal que puede o no formar parte de estas comunidades, que pueda manejar guiar el proceso. Como un apartado adicional, el EQUIPATE en el territorio apoya a las comunidades en la contratación de este personal, como veedor de la parte técnica.

Como resultado, de acuerdo al Programa de Pequeñas Donaciones (2014b), fue de vital importancia el apoyo brindado por los coordinadores técnicos de cada iniciativa, en aspectos relacionados a seguimiento permanente a las actividades de los proyectos y como guía, para el cumplimiento de procesos administrativos para la ejecución de los recursos asignados a cada uno de los emprendimientos, además de apoyo en la coordinación de talleres, procesos de capacitación y relacionamiento con los actores públicos y privados del territorio.

No obstante, esto genera un problema al que se refieren autores como Guerrero y Castaño (2013), quienes remarcan que, los proyectos sociales en sus fases iniciales usualmente tienen costos altos de ejecución, por la inversión que se realiza en infraestructura y equipos; pero, luego en sus fases consiguientes, los gastos se concentran en costos asociados a remuneraciones del equipo técnico y administrativo.

Esto podría ser una constante en los modelos costo-beneficio en el desarrollo sostenible tradicional, pero, para fondos provenientes del PPD, surge una variante que disminuye la capacidad del proyecto para diferenciar estos gastos por fases; debido a que, de acuerdo con el manual financiero administrativo, con estos fondos no se pueden comprar activos, como infraestructura, ni equipos con altos costos.

Esto conlleva una crisis operacional en el diseño del proyecto, y es que, bajo el modelo del PPD, donde cada proyecto recibe en promedio $50.000 dólares para su periodo de ejecución, se deben plantear actividades de distinto valor operativo, por ejemplo, mingas, materiales, comunicación y, por supuesto, personal y consultorías, definidas como contratos ocasionales en la guía administrativa-financiera del Programa de Pequeñas Donaciones.

Alineado con esto, dentro de la guía, se detalla que, el máximo porcentaje de presupuesto que se puede destinar a pagos a personal y contratos ocasionales es del 40% del total del presupuesto. Esto, en la mayoría de las iniciativas se tomó como una base de gasto fijo, es decir, todos programaron el total de 40% en estas dos líneas presupuestarias. De acuerdo con la Oficina de la Coordinación Nacional (2017), muchas empezaron por presupuestar contrataciones de personal de las comunidades, relacionados con los líderes comunitarios, lo que puede generar problemas al largo plazo internamente.

A pesar de estos problemas, el EQUIPATEN en su evaluación a la ONG local en el territorio sierra norte señalan que la participación de los coordinadores fue esencial

para el trabajo en territorio, fungiendo estos como vínculos para el trabajo coordinado en territorio, sobre todo por su badajo técnico en la ejecución de proyectos de desarrollo, que fue uno de los requisitos para su selección en primer lugar (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b)

Con base en esto, se puede subrayar que, de hecho, en el territorio Sierra Norte se generó una modalidad de trabajo que legitima el proceso desde las organizaciones comunitarias y ONGs, al conformar un equipo convocante que además es coorganizador de las mesas de trabajo y articulación. La participación directa de las comunidades, a través del coordinador de proyecto logró empoderar y posicionar a las comunidades en escenarios de debate y toma de decisiones políticas, como actores sociales que se han apropiado de la propuesta PPD y la impulsan públicamente (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b)

Posteriormente, en cuanto a la recopilación de información, la Coordinación Nacional del Programa lideró el proceso de recopilación de información financiera y monitoreo de avances en el cumplimiento de las metas (indicadores); pero, fue clave el involucramiento de los coordinadores de proyecto y consultores, quienes, a través de las herramientas de recopilación de información desde el SIMONAA, proveyeron todos los datos necesarios para realizar los informes necesarios para la evaluación del proceso (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

### 2.2.3. Participación multiactor en la elaboración de proyectos de desarrollo.

Un logro peculiar que se atribuyó a la elaboración de proyectos en Sierra Norte fue la participación de varios actores en el mismo documento programático para la ejecución de las iniciativas del biocorredor. Como se mencionó anteriormente, en el territorio se delinearon las prioridades críticas para articular esfuerzos, dejando de lado las limitaciones político-geográficas. Esto llevó a que actores participantes del proceso, como aliados estratégicos, se conviertan en formuladores directos de la propuesta, en la sistematización de la fase de ejecución del PPD se detalla lo siguiente al respecto:

> Fue necesaria “una minga” de cooperación entre las comunidades, las instituciones que se sintieron corresponsables de los proyectos y los EQUIPATE. Para ello, armaron equipos de apoyo técnico a las comunidades, se generaron talleres y en algunos casos, la apropiación desde las instituciones del estado del proceso de formulación de proyectos asociativos (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b)

En el biocorredor Cayambe – Coca, por ejemplo, se crean una serie de alianzas estratégicas con los proyectos asociativos, ONG y los sistemas de riego de agua, que impulsan una gobernabilidad democrática del agua y del páramo desde las

comunidades ancestrales de la zona; basados en la integralidad de los paisajes, lo que inherentemente contribuye al desarrollo sostenible de los participantes, pues, los dota de las herramientas necesarias para establecer principios de conservación y, desde los actores de cooperación, de actividades alternativas para la generación de ingresos que desembocan en la sustentabilidad financiera de los proyectos a largo plazo. Este proceso va de la mano de las propuestas de proyecto generadas con este fin, en las cuáles se identifican los actores y competencias, y que, en el tiempo, se convierten en resultados evidenciados en las matrices de resultados comparativos – compilados del SIMONAA (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Esto se logra con la participación de todos los interesados en la propuesta que se entrega al PPD, de ahí que, el rol del coordinador del proyecto y el EQUIPATE en conjunto sea fundamental para la elaboración de este documento, alineado a las políticas del PPD y con la visión de todos los actores. Como lo señala la ONG de monitoreo en territorio “la revisión conjunta de proyectos en el proceso de formulación ayuda a identificar los aportes qué podían hacer los otros proyectos y desde otros sectores, con una visión de biocorredor” (ECOPAR, 2013).

Se debe subrayar además el rol que tomaron las organizaciones sociales indígenas, quienes pudieron posicionar varios aspectos de la FO5 en coincidencia con sus agendas de lucha: la soberanía alimentaria, la defensa de los recursos naturales y el rescate del saber ancestral, encontrando en el desarrollo de los proyectos asociativos, importantes mecanismos para mantener su sustentabilidad, es decir, mantener vivas estas tradiciones por el propio accionar de la ejecución de iniciativas que toma en cuenta todos los puntos de vista de los participantes. Programa de Pequeñas Donaciones (2013b).

Dentro de estas manifestaciones culturales los gobiernos seccionales brindaron un apoyo directo, en su organización y orientación, de aquí que se convirtieron en los espacios idóneos para visibilizar el trabajo realizado en campo, sensibilizar y vincular a la población urbana y fomentar entre los y las integrantes de su propia organización el rescate de sus prácticas culturales, sobre todo con la población joven.

Una expresión de esta articulación es la contribución que realizaron las contrapartes a la ejecución de proyectos, basados en la información de impacto que tenían los proyectos en marcha. Esto se realizó desde el EQUIPATE y el coordinador de proyecto de la comunidad, lo que probó ser el método más eficiente para demostrar el involucramiento de los posibles ejecutores y su disposición a trabajar. Por una parte, para los actores gubernamentales, la posibilidad de estar integrados en la formulación de proyectos les permitía direccionarlos según sus propias políticas, pero, por otro lado, dejaba al PPD, desde el EQUIPATE, con el rol de líder del diseño del proyecto y asumía

además el rol de guía en la dirección teórica del mismo, con lo que se permeó dentro de estas nuevas iniciativas la propuesta de enfocar las iniciativas productivas y prácticas de cuidado ambiental bajo el paradigma del desarrollo sostenible, con la propuesta de los Biocorredores para el Buen Vivir (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

### 2.3. Actores Sociales y Proyectismo

En los territorios de la intervención del Programa de Pequeñas Donaciones, se partió desde la metodología de mapeo de actores para delimitar geográfica y políticamente a los participantes en la ejecución de proyectos asociativos. Este análisis de los componentes que hicieron posible esta articulación se basa en tres ejes: el mapeo de actores fuera de la institucionalidad, los insumos del SIMONAA construidos desde el EQUIPATE como líder en la formulación de formularios de proyectos y la influencia de este proceso en las prioridades para la captación y maximización de recursos con base en la eficacia postulada dentro de la teoría del desarrollo sostenible.

#### 2.3.1. Mapeo de actores de cooperación fuera de la institucionalidad.

De acuerdo con el GAD parroquial de Chicán (2015:100), el análisis de actores sociales comunitarios es importante pues se identifican a los actores que viven en el territorio local y que se han comprometido e inciden con sus comunidades, además que, “tienen capacidad para apoyar iniciativas de desarrollo o incluso bloquearlas”, ya sea por su tamaño o poder político tradicional. Como un ejemplo del territorio Sierra Norte, el Pueblo Kayambi, muestra un poder político muy fuerte en la zona y una estructura de comunicación eficiente entre sus afiliados. Durante el 2015, el proyecto de “Areteo” del MAGAP fue rechazado en bloque por considerarse una injerencia en el manejo territorial y productivo de las comunidades (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Para el Programa de Pequeñas Donaciones, el Mapeo de Actores es fundamental para el diseño de la estrategia de intervención en territorio, pues en la medida que el programa ha evolucionado del trabajo directo con organizaciones comunitarias a procesos asociativos y de alianzas estratégicas, es básico, “identificar a los actores sociales e institucionales con intereses, necesidades y aspiraciones que se complementan con la oferta de intervención territorial que propone el Programa de Pequeñas Donaciones” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a).

Por esto, el PPD resalta que para que la articulación en los territorios sea efectiva, es necesaria la concertación de actores considerando los planes de desarrollo locales, el PNBV y el trabajo de los actores sociales locales para lograr la edificación de los Biocorredores (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a)

En Sierra Norte, la metodología de levantamiento de información se basó en la combinación de varios instrumentos: “el taller de mapeo de actores, entrevistas, reuniones, llenado de fichas y análisis de la caracterización a actores para precisar la viabilidad de su participación sobre la construcción de los biocorredores” (ECOPAR, 2013). En esta base, la ONG de monitoreo logró reconocer el nivel geográfico de participación de nuevos actores sociales y políticos que no están estructurados dentro de la institucionalidad de la cooperación regulada por la SETECI, a través de su política de centralización para fondos internacionales de cooperación; que, entre otros puntos, hace relación directa con el Decreto Ejecutivo No. 812 del 5 de julio de 2011 sobre la competencia de la cooperación internacional y el papel de las ONG en la ejecución de proyectos.

En este marco, se identifican varios tipos de organismos que, por sus competencias, políticas internas de intervención territorial o temporalidad, no están incluidas en el paraguas de actores regulados por la SETECI desde el año 2012. Como resultado, varias ONG en el territorio mantienen fondos adicionales para ejecución de proyectos en territorio y, por su entropía, siguen postulando a nuevos fondos de cooperación internacional que, de igual forma se manejan de forma descentralizada.

Este proceso responde al mismo tiempo a lo que Monje (2014:16) señala como las nuevas exigencias de la cooperación y su relación con los pilares conceptuales como son la Declaración de París (Ecuador se adhiere en 2009) y la agenda de ACCRA. Es notable que se marca como un principio básico la gestión orientada a resultados y la mutua responsabilidad; donde, se resalta que:

De acuerdo con Monje (2014:17):

> Este notable incremento del nivel de exigencia técnica y política en la gestión de la cooperación internacional conllevó al Ecuador, entre otras cosas, a una profunda reflexión interna en torno a los propios lineamientos fundamentales para este sector y, en última instancia, su relación con el actual enfoque de desarrollo que se maneja en este país, el Buen Vivir.

Así mismo, se debe tomar en cuenta el proceso de descentralización y autonomía de los actores gubernamentales en la sociedad ecuatoriana como una base de hecho para el manejo de fondos de cooperación y su importancia frente a las políticas unilaterales de otros grupos de actores que buscan trabajar fuera de la institucionalidad. Por un lado, como lo señala Ojeda (2000:25), con respecto a los límites de la descentralización, a partir del análisis de Osvaldo Hurtado en su libro “Estado, democracia y gobierno”, la vigencia, a lo largo de cuatro siglos, del centralismo como organización político-administrativa en los países hizo que adquiera el carácter de valor cultural entre los latinoamericanos, y a pesar de que, desde el estado ecuatoriano, se

han generado varias políticas para combatir esta constante, como la estrategia de división de un estado en regiones autónomas (principal postulado de SENPLADES para la mejor administración estatal), esto tampoco ha sido suficiente para que la descentralización se cumpla, de acuerdo con Ojeda (2000:26); dejando un estado central con brazos ejecutores relativamente autónomos independientes.

Consecuentemente, el enfoque del Buen Vivir y su relación con la nueva codificación del estado regional perfilado por el COOTAD han creado un esquema de proyectismo territorial, donde, cada actor busca generar sus propias iniciativas con políticas que responden a intereses propios, en contraposición a lo que cada uno cree que el estado hace ineficientemente o donde cree que existen carencias frente a la construcción de tejidos sociales articulados.

La autonomía estatal descentralizada se convierte, en efecto, como lo desarrolla Ojeda (2000:22) con base en lo que Rodrigo Borja considera es una sociedad autónoma desde el punto de vista etimológico, donde las comunidades o redes no se rigen por una ley que no es propia. Pero si señala al mismo tiempo que, en el sentido estricto del funcionamiento operativo en territorio, la autonomía no implica soberanía, es decir, los actores "autónomos gozan de la facultad de decidir sobre sus asuntos, pero, están sometidos a la soberanía estatal" (Ojeda, 2000:22); dejando claro que, existe un marco rector para los actores, que enmarca el actuar autónomo de los entes del estado; pero, en un espectro más amplio, deja abierta la posibilidad para que otros participantes, no respondan fielmente a esa soberanía estatal.

La participación de entes para el desarrollo local crea entonces un ambiente anárquico – controlado, donde, los actores gubernamentales en territorio, o gobiernos subnacionales (GSN), pese a ser regidos por una macro política nacional, logran a través de estrategias tangenciales esquivar las disposiciones soberanas estatales de control, cubiertos bajo la postura de autonomía política descentralizada inherente a sus competencias. Esto se ejecuta únicamente desde una lógica bicondicional, es decir, si y solo si dicha maniobra interna les permite acceder a fondos con los que complementan o ejecutan actividades para alcanzar los resultados estratégicos priorizados en sus PDOT. Este ejercicio, por otra parte, deja abierta la posibilidad para reprogramar las líneas presupuestarias en sus POA, lo que les significa contar con capital flexible que se usará luego para sus intereses derivados de la prerrogativa para una contrapropuesta política al gobierno central.

Es también interesante notar que, de hecho, en el caso de la Sierra Norte, a través de la complementariedad creada con el Programa Nacional de Áreas Protegidas, ciertos GAD parroquiales cumplieron con los resultados relativos a la conservación ecológica de ecosistemas prioritarios, a pesar de que las actividades fueron financiadas

con fondos del Programa de Pequeñas Donaciones. Programa de Pequeñas Donaciones (2014a)

Globalmente, este vacío en la planificación pasa a ser el principio bajo el cual los actores fuera de la institucionalidad trabajan en territorio con los actores gubernamentales y es también la base por la cual las ONG gozan de libertad frente al control y regulación gubernamental. Así, el mapeo de actores permite incluir a todos aquellos entes quienes, a través de sus políticas y trabajo articulado, logren complementar las acciones e incluso influir en la decisión de los gobiernos subnacionales (GSN); lo que a posteriori genera los resultados conseguidos e impulsar la sustentabilidad de las iniciativas. Programa de Pequeñas Donaciones (2014b).

Concretamente, se plantea el análisis a partir de la descentralización y la división de regiones, pues, para el Programa de Pequeñas Donaciones, el reconocimiento geográfico de actores y la relación política con sus territorios son las bases para comprender los resultados del mapeo de actores fuera de la institucionalidad, partiendo de la noción que, todos los actores que se puedan identificar dentro de la propuesta de la FO5, si bien se encuentran alineados con la institucionalidad de una u otra forma, requieren de cierta autonomía para articularse con la propuesta multiactor del PPD, que, no considera la delimitación territorial-geográfica del Plan Nacional del Buen Vivir como base para su intervención. Programa de Pequeñas Donaciones (2011).

Por tales motivos, además, se puede notar que el PPD permeó indirectamente el mandato del gobierno central, quien, a través de sus políticas relacionadas con el posicionamiento de la cooperación consolidada y direccionada, que consistía en comprobar si los GAD se hallaban en condiciones de asumir este nuevo reto a través de evaluaciones de los principios básicos para la gestión de cooperación, de acuerdo con Monje (2014:16). Logró hacer esto, pues el PPD articulaba los esfuerzos de los actores de la cooperación no alineada en el territorio con los propios, con el objetivo de cumplir las prioridades planificadas desde los planes de desarrollo (PDOT). En síntesis, lograba articular a ONG no alineadas con políticas contrarias a ellas, como la extractivista en el caso de Intag en Sierra norte, con la institucionalidad bajo un marco de cooperación lateral, que da como resultado un ganar-ganar para las organizaciones. Incluso, como lo señala el EQUIPATEN, esto fue posible “anticipar comportamientos como posibilidades de establecer alianzas estratégicas o por el contrario oposición a la propuesta” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Desde el 2011, otro ejemplo de la anticipación de comportamientos con base en el análisis del mapeo de actores se da desde el GAD de Imbabura, donde, el EQUIPATE remarca que este actor no se logró involucrar al final de la fase de planificación en 2013, pero que, según el mapeo de actores previo, este GAD no tenía representatividad en el

territorio, por lo que no se considera una falencia su ausencia en el proceso. Esto muestra también como el análisis de fuerzas activas y reactivas en los procesos de desarrollo, ordenamiento territorial y la participación de la ciudadanía juegan un papel importante en la formulación de proyectos en la Sierra norte. Sobre todo, tomando en cuenta que, un enfoque sostenido de participación ciudadana, de acuerdo con Monje (2014) tiene por objetivo sustentar la gestión local con la población con base en sus necesidades, intereses y aspiraciones; y que sólo desde esa perspectiva es factible fortalecer el tejido social local y lograr la gobernabilidad democrática como esencia de la democracia participativa.

### 2.3.2. Insumos desde el SIMONAA para la formulación de nuevas iniciativas lideradas por el EQUIPATE.

Primeramente, es necesario hacer un alcance al análisis de la relación entre el rol que tomo el SIMONAA en la formulación de nuevos proyectos de desarrollo y el mapeo de actores fuera de la institucionalidad sobre la base de la metodología de gestión por resultados y los lineamientos del desarrollo sostenible.

Por un lado, si bien el SIMONAA se muestra como un sistema que entrega resultados prospectivos para el análisis de escenarios y toma de decisiones, se han encontrado reflexiones de actores locales que demuestran que varios indicadores fueron medidos a destiempo, como la ubicación geográfica de actividades de construcción de fincas integrales para el caso del biocorredor Cayambe—Coca.

Por otro lado, si bien la información es confiable, pues fue validad por la ONG de acompañamiento y el Programa de Pequeñas Donaciones, los actores mapeados no tuvieron acceso sino únicamente a los resultados oficiales públicos disponibles, con lo que, la metodología de medición, así como las herramientas no fueron liberadas al público en general. Bajo este prospecto, el análisis se enmarca en la percepción que obtuvieron estos resultados y su nexo en la inclusión de nuevos actores durante la Fase Operativa 2012-2015, que no fueron identificados inicialmente en el mapeo y su grado de involucramiento como aliados estratégicos de los proyectos, en función del desarrollo sostenible de las comunidades en las que trabajan.

Con base en estos indicadores, la lasitud en la temporalidad de la evaluación y la trazabilidad en la disposición metodológica del SIMONAA, se puede examinar el papel del EQUIPATE en la preparación de nuevas propuestas para el territorio, así como su rol en la contribución directa e indirecta de los gobiernos subnacionales y actores fuera de la institucionalidad hacia el desarrollo sostenible de las comunidades locales que fueron ejecutoras de proyectos financiados por el PPD.

Frente a la flexibilidad en la medición evaluativa, Ortegón (2005) señala como un criterio básico para recabar información en el monitoreo y evaluación es la oportunidad, relacionado con el tiempo en el cual se mide el objeto a ser evaluado. En otras palabras, el autor remarca que los datos deben ser oportunidades para la toma de decisiones. Además, señala que la temporalidad de la medición de cada grupo de indicadores (económicos, producción, cuidado ambiental, participación, entre otros.) está directamente relacionada con el actor que requiere la información y para qué se necesita. Termina además remarcando un tema importante, que es la recopilación efectiva de información, donde lo costoeficiente se basa en métodos pragmáticos como: "la utilización de información existente, técnicas de muestreo, estimación rápida y recomienda especialmente otros métodos de recolección de data creativos" ECOPAR (2013).

Transversalmente al territorio de estudio, en Sierra Norte, el EQUIPATE a partir de las herramientas provistas por el SIMONAA, logró desarrollar en espacios que existían paralelamente al proceso en marcha, momentos para la evaluación de la ejecución de actividades, como: reuniones o análisis basados en la observación directa de la percepción de los actores. Esto creó un paradigma basado en fuentes secundarias de medición que a la postre mostró ser una base sólida para la recolección de datos para la toma de decisiones. ECOPAR (2013)

En un segundo plano, la trazabilidad en la disposición metodológica del SIMONAA va de la mano con lo que Ortegón (2005:66) señala como una de las razones principales para llevar a cabo monitoreo y evaluación en proyectos de desarrollo sostenible: la transparencia, potenciada desde la información obtenida y difundida de forma adecuada.

Para empezar, Ortegón (2005:66) define a la transparencia como la herramienta por la cual se abren los "libros" para que todos los actores corresponsables, es decir, beneficiarios y autoridades relacionados en algún grado con el proyecto puedan ver los resultados y/o identificar la labor realizada por los ejecutores frente a los problemas encontrados. Al mismo tiempo, el autor señala que el M&E apoya al sentido de confianza que tienen todos los involucrados, por medio de la transparencia.

Así mismo, Ortegón (2005, p. 68) remarca como dos limitaciones en la efectivización del monitoreo y evaluación a la cultura del estatus quo y a los problemas derivados de la información, relacionados además con el diseño inadecuado de herramientas. En estos tres puntos, se puede ejemplificar como la transparencia en la información ayuda a mitigar las limitaciones, pero tomando en cuenta que no se pueden eliminar completamente, tanto por la predisposición de los líderes tradicionales que muestran resistencia al cambio, sin aceptar la información del M&E, sin tampoco ceder

el poder, como fue señalado en el capítulo anterior; así como por el diseño de las herramientas de evaluación que nacen a partir del análisis del estado de las TIC en territorio.

Ejemplificando esto en el territorio Sierra Norte, como lo señala el EQUIPATEN en la sistematización nacional del proceso, la FO5 inició con una fase de planificación y diseño de proyecto, donde los ejecutores, con los EQUIPATE y otros actores tienen conocimientos para la formulación de proyectos de desarrollo sostenible, pero no así conocimientos técnicos sobre la construcción de biocorredores o lo que esto implica para el quehacer de las comunidades. Por este motivo, los documentos de proyecto no muestran la claridad suficiente en la identificación de áreas núcleo ni objetos de conservación, bases para la conectividad ecológica, de ahí que una vez iniciado el proceso estos documentos deban actualizarse con el apoyo de los EQUIPATE y el apoyo técnico del MAE (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014a)

Si bien esta deficiencia técnica no va de la mano con las herramientas de monitoreo y evaluación, si radican en las deficiencias de la información compartida con estos equipos técnicos de los proyectos (que fueron seleccionados con base en su experticia en proyectos para el desarrollo sostenible), así como en la comprensión que tuvo el EQUIPATE durante el acompañamiento en la formulación de los proyectos.

Posteriormente, en cuanto a la difusión de resultados. En las mesas de trabajo del biocorredor, los actores participantes tienen acceso a los resultados de la aplicación del SIMONAA, lo que les permite conocer de cerca sus especificidades y limitaciones en la difusión de datos. Esto se debe a que, la información extraída de estas herramientas sirve como base cuantitativa para la transmisión hacia todos los actores participantes, que, como se perfiló en el capítulo anterior, incluye al sector público, cooperantes, universidades, fundaciones, entre otros (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

A pesar de esto, se evidencia en las memorias de estas reuniones que mucha de la información desplegada, a pesar de ser relevante para el proceso, se muestra a los asistentes sin pedagogías participativas ni demostrativas, lo que se refleja en la baja respuesta desde los asistentes en las intervenciones (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015).

Por otra parte, a partir de la evaluación realizada por el EQUIPATEN a la ONG de asistencia técnica territorial EQUIPATE, se puede evidenciar que este proceso de formación, así como diseño de proyectos y presentación de resultados trae consigo un afluente adicional de trabajo, donde las ONG realizan un intensivo acompañamiento a las organizaciones en territorio físicamente (influyendo directamente en largos periodos de movilización), debido a la falta de acceso a otros medios de telecomunicación, lo que

a posteriori afectó los tiempos planificados para el monitoreo y acompañamiento de resultados, que no fueron planificados al inicio del proceso. A pesar de esto, como lo señala el Programa de Pequeñas Donaciones en su sistematización final:

> Para el EQUIPATE de sierra norte, el SIMONAA y la asistencia técnica de la FO5/PPD, facilitan un desarrollo personal e innovación tecnológica, esto asegura que las oportunidades estén basadas en la investigación, capacitación técnica y científica permanentes, que permiten una evaluación continua de la calidad la cual promueve la innovación permanente de los proyectos (recursos financieros, equipo técnico, beneficiarios, otros actores locales) para alcanzar la máxima calidad con criterios de sostenibilidad con base en la construcción de biocorredores. (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014b).

Esto demuestra una cuestión importante dentro del marco de seguimiento y monitoreo de proyectos y es que, como lo señala Ortegón (2005), la confianza sobre las herramientas de M&E son un aliciente importante para lograr la participación e involucramiento de los actores, siendo también importante la capacidad en su manejo. De aquí que, destacando el análisis desde las barreras mencionadas, el EQUIPATE haya sido el actor clave en lograr validez en la información, con un acompañamiento y seguimiento constante a la evaluación de resultados y resolución de problemas en territorio.

### 2.3.3. Procuración y maximización de recursos.

La procuración de fondos es una tarea crítica para los actores de base involucrados en el desarrollo. Sin duda, así como lo señalan varios autores, entre los cuales sobresale Bath (2011:6) de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe, la cual desarrolla claramente la idea de que “el mundo globalizado para un importante cambio económico en materia de cooperación y, muchos donantes tradicionales se han restringido en su cuota a los principales fondos internacionales para el desarrollo” Bath (2011), como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), principal financista del Programa de Pequeñas Donaciones.

Además, señala que, a pesar de que hay actores en el marco de cooperación internacional, tanto de fondos reembolsables y no rembolsables, hay países como China donde, hasta finales de la Quinta Fase Operativa del PPD, en 2015, no se han generado políticas claras sobre fondos ambientales o verdes para la cooperación internacional. Bath (2011:7).

A pesar de esto, es evidente en la práctica local que las ONG, actores locales para el desarrollo y gobiernos seccionales están en la búsqueda de fondos complementarios para potenciar o mantener su intervención en territorio, logrando desde estrategias heurísticas y hasta arriesgadas para la focalización de fondos para

sus iniciativas. Sobre todo, es importante que, aunque se abran canales para varios financistas, la organización ejecutora mantenga su misión clara y sus objetivos por los cuáles fue creada (Bath, 2011:46).

Sobre la base de la procuración de fondos, es importante remarcar que existen varias estrategias y que cada actor usa las herramientas y espacios que pudo identificar y aprovechar; pero, al mismo tiempo, si existen líneas que cubren todos los posibles espacios donde se solicite esta cooperación. CEMEFI (2017:39) señala que se deben seguir varios pasos para cumplir con los requisitos en la ejecución de fondos solicitados, pero, sobre todo, se tiene que iniciar con la clara meta de lograr la inversión social, que está ligada estrechamente con el desarrollo local, esto se logra, según los autores, “resolviendo una problemática social como una inversión, no porque conlleve una utilidad, sino por los beneficios que trae a la comunidad y que se traducirán en una mejor calidad de vida” CEMEFI (2017, p. 39).

Un primer paso es el mapeo de recursos y actores de cooperación, este esfuerzo se logra desde los miembros de las organizaciones postulantes, quienes establecen contactos con todos aquellos programas o proyectos que tengan afinidad con los objetivos a largo plazo de la intervención y con los cuales se logre construir una red de relaciones. Con esta base, se postula además que el hecho de que la organización haya ejecutado proyectos exitosos en términos de impacto y comprobación de resultados representa una oportunidad adicional para promocionar la capacidad, eficiencia y habilidad para asumir proyectos cada vez más ambiciosos.

Por otro lado, a pesar de que las organizaciones, habitualmente sin fines de lucro, ya tienen ingresos adicionales por prestación de servicios, cofinanciamiento gubernamental, así como esquemas de maximización de fondos, como la optimización de sus espacios de trabajo, inversión de fondos o economías colaborativas alternativas, tales como la propuesta de financiamiento colaborativo o crowdfunding “GreenCrowds” para el Programa de Pequeñas Donaciones (Bath, 2011, p. 29).

Esta nueva tendencia de captura de fondos operativos responde a lo que Bath (2011:8) señala como una preocupación de que las ONG han depuesto “el rol del estado y que los fondos gubernamentales en particular deben dirigirse hacia el aseguramiento de la capacidad del gobierno y no el de los organismos nacionales sin ánimo de utilidades" lo que ha generado barreras adicionales para lograr fondos de cooperación internacional. Por tanto, numerosas organizaciones han dedicado sus esfuerzos a conseguir estos fondos tangenciales, que, a diferencia de los tipos de cooperación tradicional, no suelen ser restringidos sino son flexibles a las realidades locales de ejecutores y monitores.

Articuladamente, este punto se relaciona de cerca con la necesidad de mapear a los actores fuera de la institucionalidad, lo que permite tener acceso a diferentes enfoques y prácticas de cooperación interinstitucional que se traducen en inversión social en última instancia y que indiscutiblemente llevan hacia un desarrollo sostenible, siempre y cuando, existan incentivos para las comunidades sobre la conservación de los recursos naturales.

Desde el PPD, a través de la sistematización nacional se menciona que, en contextos de escasez de recursos, el riesgo de la depredación medioambiental solo se puede superar a través de la comunicación con organizaciones de base y así poder descubrir los nexos con la conservación de los paisajes productivos y estas actividades, para crear una visión ideal entre ellos. Esto crea, tanto para actores sociales como para comunidades una integralidad de frente a la sostenibilidad ambiental. Programa de Pequeñas Donaciones (2014b)

Si se toma esta máxima como común denominador en la articulación de actores para la sostenibilidad, se relaciona que el Fondo de Medio Ambiente Mundial (FMAM), con sus políticas flexibles y pragmáticas, aporta significativamente a la conservación ambiental, sobre todo cuando este organismo pide estrictamente que los organismos ejecutores trabajen en estrecha colaboración con el gobierno central, que como se evidenció en el subcapítulo anterior, también gana políticamente al concertar esfuerzos que no necesariamente implican ingresos directos de recursos a sus arcas (Bath, 2011:8) al mismo tiempo que, de hecho, bajo los fondos del FMAM “dependiendo el sistema jurídico nacional, la mayoría de Los fondos Ambientales son capaces de proporcionar financiamiento para organismos gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas y organizaciones de base comunitaria” (Bath, 2011:11).

En cuanto a la maximización de recursos, a efectos de contribuir a la sostenibilidad y posible réplica del programa, se busca brindar sostenibilidad a las acciones de la intervención, fue previsto el desarrollo de mecanismos financieros innovadores para la conservación y manejo sostenible los ecosistemas identificados. Con este mismo propósito, también se contempla la generación de ingresos en las poblaciones vulnerables a través de proyectos comunitarios, que se encuentran en enlazados directamente con las organizaciones gubernamentales, desde la articulación en los biocorredores o porque estas desde la formulación del proyecto han acordado mantener su participación por más tiempo.

Finalmente, esta maximización va de la mano con la estabilidad en la ejecución operativa de la iniciativa, hecho que, como se mencionó en el subpunto anterior, depende del acompañamiento del EQUIPATE y de su rol como guía y veedor del

proceso, logrando, no solo a través del monitoreo sino, desde sus actividades de asistencia técnica dotar de las bases necesarias para lograr la optimización en la ejecución de “actividades y la eficiencia en el uso de recursos” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2013), que van de la mano con procesos sostenibles, sobre la base de que, de hecho, la conservación ambiental apoya a la reducción de gastos, pues, depende de la participación integral y convicción de todos los actores articulados.

Por todo lo anterior, se puede decir que el objetivo: *Analizar el papel que desempeñó el sistema de monitoreo, asistencia técnica y acompañamiento “SIMONAA” para superar las barreras de acceso a medios tecnológicos y requerimientos institucionales que se presentaron durante la ejecución de proyectos*, se cumplió a cabalidad, dando los contenidos necesarios para examinar el papel de este sistema de monitoreo en la superación de las barreras generadas por las TIC y requerimientos de instituciones para la formulación de proyectos.

Así, tomando como base el caso del territorio Sierra Norte, se puede señalar que las estrategias basadas tanto en el análisis de accesibilidad a las TIC, como en las particularidades que cada financista requiere para la presentación y operativización de proyectos en territorio, mostraron ser acciones eficaces para contrarrestar las posibles barreras frente a la ejecución de proyectos en el territorio, al mismo tiempo que, se posicionaron como objetivos comunes entre los participantes externos al proyecto.

Se constató además las razones que afectan directamente la operabilidad de los equipos técnicos locales, donde, el acompañamiento constante y la transparencia de la información es crucial siempre que sea un proceso guiado por el EQUIPATE que invita a actores alineados y no alineados con las políticas estatales a ser copartícipes en el proceso. Esto deja sentado como premisa que, para el PPD, un acompañamiento constante, con metodologías que admitan visiones de diferentes ángulos, pero, sobre todo, con herramientas adaptadas a los contextos locales basados en las capacidades reales de los equipos técnicos comunitarios frente a la medición y difusión transparente de resultados, es un aliciente para que nuevos actores se unan a un proceso en marcha, basando su decisión en la confianza que se demuestra desde la capacidad demostrada por los ejecutores y su prospección a enfrentar retos más grandes a largo plazo, reflejados en la difusión de resultados e impactos de las iniciativas.

Este proceso de intervención en territorio, que se hizo más interesante y enriquecedor con la inclusión de actores fuera de la institucionalidad, ha conseguido que los proyectos asociativos logren un eficaz uso de fondos de la cooperación, recursos humanos y que, apoyados permanentemente por los actores que fueron atraídos por su visión de desarrollo, han aumentado sus posibilidades para fomentar la sustentabilidad

financiera en sus emprendimientos, alineados con una propuesta alternativa al estatus quo, convirtiéndose en proceso enfocados al desarrollo sostenible.

Estas bases demuestran el cumplimiento del objetivo de investigación de este capítulo, sobre el análisis del papel que desempeñó el sistema de monitoreo, asistencia técnica y acompañamiento “SIMONAA” para superar las barreras de acceso a medios tecnológicos y requerimientos institucionales que se presentaron durante la ejecución de proyectos; pues, como se demuestra, las herramientas de recolección, procesamiento y posterior difusión de información, guiadas por los actores pertinentes, dentro de cada nivel, prueban ser incentivos necesarios para que se fomente una propuesta de desarrollo enfocado a la conservación de ecosistemas o sostenible, sin que el acceso tecnológico ni la visión unilateral de los actores exteriores al proceso influya negativamente con este objetivo.

## CAPITULO III
## COORDINACIÓN MULTINIVEL

### 3.1. Riesgos y Vulnerabilidades de la Población Objetivo

Desde 2008, con el advenimiento de nuevas políticas globales en referencia a políticas de desarrollo e inclusión social y, sobre todo, latinoamericanas, el término pobreza decayó de la multidimensionalidad que caracteriza a la problemática social que aqueja a las sociedades latinoamericanas. En consecuencia, los conceptos de riesgo y vulnerabilidad social han surgido de la necesidad de entender la compleja realidad de estas poblaciones con base en las condiciones demográficas, económicas, sociales, educativas e incluso políticas, de estos cúmulos de sujetos que se identificaron en los capítulos anteriores. Por esto, dentro de este subcapítulo se buscará identificar y esquematizar la vulnerabilidad en la población objetivo. Luego, se hará un recuento de las estructuras económico-sociales sobre las dimensiones de la vulnerabilidad para la mitigación de estos riesgos que afectan la consecución del desarrollo sostenible al nivel local; y, finalmente, se tratará la inseguridad e indefensión de las comunidades rurales, basados en el análisis de la volatilidad política.

#### 3.1.1. Identificación y esquematización de la vulnerabilidad.

Durante el último siglo los cambios ocurridos en los esquemas de producción, mercados laborales, instituciones públicas, y los valores sociales han generado un patrón de desarrollo en Latinoamérica caracterizado por la migración de poblaciones rurales, principalmente agrícolas hacia los centros urbanos diferenciados por el desarrollo de economías manufactureras y de servicios (Busso, 2001).

Como resultado de estos procesos migratorios, las condiciones de vida de estas poblaciones se han visto trastornadas en acceso al trabajo, ingresos, consumo, vivienda, solvencia y seguridad social, fundamentalmente durante las décadas de 1980 y 1990, cuando “el nivel de exposición de los países a los impactos adversos de la coyuntura económica internacional aumentó, volviéndose más susceptibles a la volatilidad de los mercados” (Busso, 2001). Adicionalmente, durante este periodo los estados Latinoamericanos disminuyeron la provisión de servicios básicos de salud, educación y protección social siguiendo los esquemas de minimización del estado característico de las economías de libre mercado (Busso, 2001).

De acuerdo con Pizarro (2001) este nuevo patrón de desarrollo ha dejado a los grupos de bajos ingresos expuestos a elevados niveles de un sentimiento de inseguridad e indefensión. Por su parte Busso (2001) indica que la fragilidad de los estratos sociales bajos y medios se refleja en mayores márgenes de probabilidad de

variar hacia arriba o hacia abajo su nivel y calidad de vida dependiendo de factores ajenos a ellos, como las tendencias macroeconómicas.

Este fenómeno es particularmente complejo, al comparar las condiciones de vida de lo urbano con la de campesinos de áreas alejadas de estos centros poblados, aunque ambos grupos están en condición de pobreza, es probable que éstos últimos, según el Pizarro (2001), al basar su vida en la agricultura de subsistencia, se hayan visto menos afectados frente a los programas de ajuste estructural y a los cambios de naturaleza macroeconómica.

Al analizar la calidad de vida y condiciones generales de las poblaciones que muestran a nivel nacional mayores necesidades, se evidencia que el trasfondo del problema no puede ser cuantificado en términos de ingreso, calidad de vida o incluso, en términos de pobreza. Cuantificar un problema multidimensional como el planteado requiere de un concepto que tome en cuenta la sensibilidad de estas poblaciones ante los cambio internos y externos que los afectan, de ahí la necesidad de formular el concepto de vulnerabilidad social.

La noción de vulnerabilidad se entiende como un proceso multidimensional. Consecuentemente, la vulnerabilidad social de individuos y poblaciones se puede expresar de varias formas, entre ellas, según Busso (2001:8):

> como fragilidad e indefensión ante cambios originados en el entorno, como desamparo institucional desde el Estado que no contribuye a fortalecer ni cuida sistemáticamente de sus ciudadanos; como debilidad interna para afrontar concretamente los cambios necesarios del individuo u hogar para aprovechar el conjunto de oportunidades que se le presenta; como inseguridad permanente que paraliza, incapacita y desmotiva la posibilidad de pensar estrategias y actuar a futuro para lograr mejores niveles de bienestar.

De esta forma, se entiende la vulnerabilidad social como el resultado de los impactos provocados por el patrón de desarrollo neoliberal en las poblaciones más debilitadas de la sociedad, cuyas respuestas expresan incapacidad para enfrentar estos impactos, neutralizarlos u obtener beneficios de ellos (Pizarro, 2001). Sobre todo, en el macroentorno productivo, donde, las economías de escala han herido fuertemente la agricultura familiar campesina.

En este sentido, la condición de vulnerable no solo contempla el desamparo actual del individuo o grupo ante su entorno, sino que incluye otras dimensiones del problema, como la falta de una respuesta apropiada que permita sobreponerse/beneficiarse de su entorno; creando no solo condiciones de indefensión, sino de una forma de generación de riesgos intrínsecos al propio statu-quo del aparato nacional.

Es así como, de acuerdo con Pizarro (2001), el concepto de vulnerabilidad se convierte en un pragma actorial que nace de dos grupos de componentes. Primero, desde el sentimiento de inseguridad e indefensión a consecuencia de un impacto (evento externo) traumático que afecta las condiciones económico-sociales de vida de las comunidades. Segundo, el manejo de recursos y estrategias de estos grupos para enfrentar los efectos de este evento, a lo que podría llamarse mitigación.

> condiciones de indefensión, fragilidad y desamparo se combinan con la falta de respuestas y las debilidades internas, tanto del estado como de los actores sociales, estas pueden conducir a que el individuo, hogar o comunidad sufran un deterioro en el bienestar en un tiempo y espacio definido como consecuencia de estar expuesto a determinados tipos de riesgos. (Busso, 2001).

Otro aspecto fundamental para comprender el concepto de vulnerabilidad social requiere diferenciar la condición de pobreza de la gente con su vulnerabilidad. La inseguridad e indefensión que caracterizan las poblaciones vulnerables no son atribuibles en forma directa a la insuficiencia de ingresos, propia a la pobreza. Por el contrario, una comunidad puede contar en determinado momento con recursos económicos suficientes para mantenerse, sin dejar de ser susceptible ante cambios futuros en sus condiciones, lo que la convierte en el objeto del estudio de la gestión de riesgos.

Correlativamente, una población vive con ingresos bajo la línea de pobreza, según el INEC (2015), cuando los ingresos por persona son inferiores a $83.79 dólares al mes, basando este indicador en el índice de Precios al Consumidor a partir de la Encuesta de Condiciones de Vida 5$^{ta}$ ronda.

Esto, sin embargo, no los califica necesariamente como vulnerables, como el caso de pequeños agricultores rurales, que se han integrado a los mercados alternativos o Circuitos Alternativos de Comercialización (CIALCOS), identificados desde el Ministerio de Agricultura, que tienen fuerte relación con el concepto de sostenibilidad en la agricultura familiar, que significa la siembra sin químicos y enfocada directamente a la seguridad y soberanía alimentaria, transverlizada por la venta de excedentes. En cambio, en lo urbano “se encuentran más expuestos a vulnerabilidad social aun cuando no siempre estén bajo la línea de pobreza” (Pizarro, 2001).

Finalmente cabe destacar que, explorar la relación entre la vulnerabilidad y las condiciones políticas, sociales y económicas de la población pasando por considerar nuevos enfoques es fundamental para el tratamiento conceptual y la medición de las desigualdades y desventajas sociales de distintos grupos de población, siendo esta una de las principales bases operativas para el diseño de políticas sociales en el ámbito nacional, regional y comunal (Busso, 2001).

### 3.1.2. Estructuras económico-sociales y las dimensiones de la vulnerabilidad.

La vulnerabilidad, como fenómeno social, se manifiesta en las distintas dimensiones de la vida social de un individuo o población: en lo laboral, en el capital humano, en el capital físico del sector informal, y en la totalidad de las relaciones sociales (Pizarro, 2001).

Como parte de los procesos de liberación de la economía hacia una economía de mercado, en la década de los noventa en Ecuador se realizaron una serie de reformas tendientes a flexibilizar el mercado laboral y a reducir la capacidad de organización sindical.

De acuerdo con Ponce et al (2011:325) como resultado de estas temáticas laborales, se incrementaron la inestabilidad laboral (proliferación de empleos sin contrato, de alrededor del 49% en la década a cerca del 62% en 2006), la inseguridad laboral (sin afiliación al seguro social, del 37% al 20% entre 1995 a 2005) y la escasez laboral (por salario mínimo), todas estas circunstancias hicieron que el trabajo en general fuera más precario, en especial para las poblaciones más vulnerables, entre estas, los sectores compuestos en su mayoría por mujeres (del total de la población ocupada, solo un 42% está formado por mujeres), trabajadores rurales y trabajadores informales, quienes demostraron patrones de vulnerabilidad en términos laborales.

Pizarro señala que tanto asalariados como trabajadores independientes están expuestos a mayores riesgos laborales, “como consecuencia de la apertura externa y la desregularización del mercado laboral” Pizarro (2001), las cuales requieren de una mayor competencia y habilidades de los sectores estatales para su regulación y control, sobre todo frente a amenazas externas o indefensión como consecuencia de la falta de oportunidades u opciones a su alcance.

Mas aun, de acuerdo con otros autores: “como resultado de los procesos de flexibilización y precarización laboral, el empleo asalariado formal ha perdido centralidad como mecanismo promotor de integración social” (Mora y Pérez, 2008). Esto se hizo indiscutible en la etapa post constitución 2008, cuando, a través de las diferentes marchas o movimientos sociales, se evidenció la presión del estado frente a la represión social, incluso de nivel de ONG y comunidades rurales.

De esta manera los trabajadores se encuentran en mercado laboral más inestable y precario, caracterizado, además, por un marcado crecimiento de la informalidad. Estas condiciones laborales han provocado el debilitamiento de las organizaciones sindicales y la disminución de sus capacidades de negociación (Pizarro, 2001). Por otro lado, estas poblaciones tampoco tienen acceso a empleos en los

sectores más dinámicos de la economía, puesto que estos empleos suelen requerir trabajadores con formación altamente calificada (Pizarro, 2001).

Como ejemplo, se puede volver al capítulo uno, donde se señaló las debilidades y falencias de los equipos técnicos del territorio en estudio para la gestión de proyectos de desarrollo, lo que dio como resultado la contratación de externos o el papel de cuidadora en la que se transformó la ONG de acompañamiento territorial para la exitosa culminación de las iniciativas locales.

En consecuencia, para estos sectores vulnerables las oportunidades de empleo se reducen a ramas de baja producción y a PYMES que inician su trabajo en el país (Pizarro, 2001). En muchos casos, las familias con trabajos precarios y bajos ingresos migran a trabajos informales con escaso control y regulación, además, suelen incorporar a sus miembros más jóvenes, los cuales terminan por abandonar el sistema educativo (Pizarro, 2001).

Estudiar la problemática del trabajo infantil requiere de un entendimiento integral de la condición de vulnerabilidad de familia. Para ello es necesario comprender que este es un proceso que se refuerza a sí mismo; las personas con rasgos de vulnerabilidad no completan una educación formal por que carecen de recursos y comienzan a trabajar desde temprana edad, luego en su adultez no acceden a trabajos bien remunerados por falta de educación formal. Este patrón de comportamiento los limita y condena a mantenerse en trabajos informales y precarios (Pizarro, 2001).

Por otro lado, se toma en cuenta también el capital humano está profundamente relacionado con la educación y la fortaleza de las instituciones públicas. Las condiciones actuales fomentan la proliferación de instituciones de educación privada las cuales, por su propia naturaleza, pero no aseguran las mismas garantías de mejoramiento del capital humano para todos y, por tanto, tampoco aseguran la igualdad de oportunidades de progreso en la vida.

Conjuntamente, las instituciones de educación, desde el punto de vista de las políticas públicas, esto demuestra: “el escaso aprovechamiento que se hace de los recursos humanos para lograr el mejoramiento sistémico de la competitividad en los mercados mundiales” (Pizarro, 2001, p. 15)

Mercados que no son referidos únicamente a la comercialización de bienes y servicios, sino a las diferentes olas de procesos intrínsecos al costo de oportunidad que se pierden en los intercambios en una sociedad, como el conocimiento al que no accede la población, por no poseer los medios necesarios. Por ejemplo, el uso de TIC para la gestión y desarrollo de proyectos, insuficiencia constante dentro del territorio en estudio, como se analizó en el capítulo dos.

En este marco, la multidimensional de la vulnerabilidad en su relación al capital humano influye también con la generación de soluciones a las barreras que evitan la sostenibilidad ligada al desarrollo. El eje en el cual se basa este hecho es que, el fortalecimiento del cúmulo de trabajadores y nuevos emprendedores, generarán actividades eficaces y eficientes (INACAP, 2014), que son principios directos para el desarrollo sostenible, como se evidenció en el capítulo dos.

Finalmente, es necesario considerar a las relaciones sociales como una dimensión, quizás las más complejas, de la vulnerabilidad social. De acuerdo con Pizarro (2001) los vínculos y redes que tienen las personas y familias determinan en muchos casos el acceso a oportunidades de trabajo, información y e incluso, posiciones de poder, dentro de las propias comunidades o en los entornos políticos existentes.

En este sentido, los vínculos que construye un individuo, los sujetos con los que se relaciona y la forma en la que se relaciona funciona como un tejido social; un entramado de relaciones, vínculos y conexiones que pueden llegar a definir, el estatus social, el acceso a oportunidades e incluso la movilidad social de una persona. De acuerdo con el (PNUD, 1998:142)

> Las redes sociales son aquellas estructuras de sociabilidad a través de las cuales circulan bienes materiales y simbólicos entre personas más o menos distantes. Es el vínculo que permite a la madre dejar a su pequeño hijo con la vecina cuando debe llevar a la hija al policlínico, el que permite a un padre empresario solicitar trabajo para un hijo a otro colega gremial. Las redes sociales operan como uno de los recursos básicos de supervivencia de familias en condiciones de precariedad. Se trata de uno de los mecanismos importantes de movilidad social y aprovechamiento de oportunidades.

Si bien es cierto que la propia naturaleza de las relaciones sociales bajo el nuevo patrón de desarrollo hace que la incidencia de las políticas del estado sea mínima, son las propias comunidades quienes luchan por mantener sus redes sociales tradicionales. Es posible observar como desde 2010, personas de bajos y medianos recursos están creando formas nuevas de organización, frente a la extenuación de las formas tradicionales de organización social.

Desde el PPD, la propensión a la protección de redes y construcciones sociales que impulsan la factibilidad de procesos en territorio se construyen desde el nivel nacional, con un comité nacional que pasa a ser un ente coordinador integrado “por representantes de la sociedad civil, el gobierno y otras instituciones que tienen como objetivo contribuir con actividades de la gestión del programa, incluyendo la selección de proyectos, orientación estratégica y la creación de redes” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Adicionalmente, el PPD anticipa que el sector privado podría jugar un papel importante en la superación de vulnerabilidades, sobre todo en el acceso a mercados de bienes y servicios que se generen desde las comunidades, esto es, creando opciones sostenibles para su desarrollo, con el fortalecimiento en empleo y capital humano, enfocado a los negocios para iniciativas de “conservación y manejo de la biodiversidad; tales como bioemprendimientos” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

### 3.1.3. Inseguridad e indefensión de las comunidades: volatilidad política-social.

La vulnerabilidad social, como se marca en el subtema anterior, tiene varios componentes y dimensiones que urgen tanto a actores sociales como gubernamental a implementar estrategias para evitarlas o enfrentarlas, según sea necesario o planificado en cada caso. Esto es, empero, un postulado que incluye varios fenómenos internos relacionados al concepto de riesgo, como son: su percepción, medición temporal, comportamiento de las personas y la capacidad de coordinación y convergencia de las políticas estatales.

Para entender esta sinergia, se debe partir por destacar que todos estos conceptos están alineados con la fuente del concepto de vulnerabilidad señalada por Pizarro (2001) como el estudio de fenómenos naturales y la respuesta de las poblaciones a estos eventos. Pero más que nada, delimita todo este espectro dentro de un constructo social subjetivo, donde los análisis, de acuerdo con Maldonado y Gonzáles (2017) se hacen con base en las “creencias y conocimientos de sentido común, compartidos por sujetos que viven los mismos acontecimientos” Lo que delimita el marco de estudio hacia el análisis de actores y participantes de los procesos internos definidos entorno a un territorio restrictivo. Lo que la hace apta para que sea una base del estudio dentro los Biocorredores para el Buen Vivir del PPD, los cuáles cumplen estas condiciones.

En primer lugar, Maldonado y Gonzáles (2017) señalan que:

> la percepción del riesgo es particular en cada sociedad según las amenazas y la primacía social y política asignada a estas amenazas. Lo cual hace que no se trata de una percepción definitiva y clausurada, sino de una cuya significación es relacional, abierta, incompleta, provisional y precaria, regida por el espacio y el tiempo en que vive la población

De ahí nace la idea de diferenciación en la percepción de un riesgo, entre uno real, que es objetivo y medible con indicadores cuantitativos y otro subjetivo, que está sujeto a la visión de las personas o la significancia que le dan a un determinado

fenómeno, pero, sobre todo, basados en la idea de que estas personas viven el proceso. Esta última se caracteriza por contener medidores cualitativos.

En segundo lugar, si se toma en cuenta que la significancia frente a los riesgos que conforman la vulnerabilidad social son unitemporales, es decir, suceden en un momento definido, se obtiene un escenario donde los análisis de actores y ejecutores de proyectos públicos o privados se hacen con base en una visión prospectiva, relacionada directamente con la previsión de eventos en el futuro y las posibles estrategias de mitigación y remediación. Este nuevo espectro de estudio, el cual paso a formar parte de la agenda del Banco Mundial, de acuerdo con Thomasz, se convirtió en una incorporación al estudio social en cuanto "implicó la sustitución de una visión estática (*ex-post*) de los actuales sistemas de medición de la pobreza, por una de tipo prospectiva (*ex-ante*)" (Thomasz et al, 2014). En tercer lugar, en cuanto al comportamiento de las personas o mecanismos de comportamiento social de poblaciones vulnerables.

De acuerdo con Sojo (2003:134):

> Más que ayudar a enfrentar riesgos, se propone que las políticas busquen reducirlos y mitigarlos. Los pobres son más vulnerables, porque están más expuestos y tienen poco acceso a activos y pocas dotaciones, en términos de capacidades y recursos, para administrarlos. Por lo mismo, ellos tendrían aversión al riesgo, y pocas posibilidades de diversificar riesgos, de involucrarse en actividades de alta rentabilidad y de participar en arreglos formales e informales adecuados.

Esta declaración se puede enmarcar como en nexo entre la administración de políticas y las dimensiones de la vulnerabilidad, frente a las estrategias para enfrentar los riesgos derivados de esta. También, habla sobre la aversión al riesgo, cuyo concepto se basa en la toma de decisiones relacionada al comportamiento de partes involucradas, tanto desde el receptor como el dotante de la ayuda. Donde, el primero, preferirá siempre en una situación con posibles consecuencias negativas (riesgos) la opción que le procure los mejores resultados para su entorno, y que involucre la absoluta (o casi absoluta) seguridad de obtenerlos; frente a otras opciones que traigan consigo incertidumbre, la cual está ligada directamente al incremento de los riesgos, en poblaciones vulnerables donde su percepción está limitada a la experiencia, como lo señala Maldonado et González (2017).

Estos puntos embocan el concepto de vulnerabilidad hacia una macro realidad consignada directamente al establecimiento de políticas desde los actores gubernamentales, pues, es desde su capacidad de coordinación y convergencia que se pueden ejecutar propuestas taxativas articuladas para el manejo del riesgo social con

los actores de sus territorios. Es decir, políticas que busquen mitigar y reducir los riesgos sociales (Sojo, 2003) a través de la búsqueda de la resiliencia. Este principio funge como una característica inversamente proporcional a la vulnerabilidad a través de estrategias prospectivas para el desarrollo sostenible de sus integrantes, que parten de un estudio de los factores connaturales de una comunidad debilitada, lo que conduce finalmente a que mientras se incremente la resiliencia, decrezca la vulnerabilidad (Maldonado et González, 2017).

Con respecto al establecimiento político, se puede señalar entonces que la volatibilidad política-social incide negativamente en la vulnerabilidad de las poblaciones más indefensas. Desde el año 1996 y por al menos una década, la inestabilidad político-social y la crisis económica fueron dos aspectos característicos de Ecuador. De acuerdo con Long (2008) el tipo de inestabilidad política durante esa década fue fundamentalmente institucional. Esto significa que, la estabilidad estructural de la sociedad ecuatoriana *per se* no fue fundamentalmente sacudida durante este último período; en otras palabras, las relaciones sociales entre individuos se mantuvieron, puesto que la volatibilidad e inestabilidad de la época fue principalmente política, mas no social.

Lo contrario ocurrió en el ámbito institucional, durante este periodo sobrevino un retroceso progresivo de las instituciones públicas, el debilitamiento del estado de derecho incipiente o en construcción. Este debilitamiento de las instituciones, aunado a un contexto de desinstitucionalización y minimización del estado, afecta negativamente a las poblaciones más vulnerables las cuales, requieren de atención institucional, educación pública y servicios para evitar el desmejoramiento de sus condiciones de vida. Además, es necesario considerar que, bajo el patrón de desarrollo imperante, donde se fomenta el desarrollo de lo privado sobre lo público, existen pocos incentivos en generar políticas públicas y realizar obras que mejoren la calidad de estas poblaciones.

En el caso de las poblaciones vulnerables en sectores rurales, la confluencia de instituciones fuertes, gobiernos descentralizados y un nuevo paradigma de desarrollo sostenible es fundamental para poder mitigar los riesgos asociados a la vida en las zonas más alejadas, especialmente en prioridades como: las mejoras de la vialidad y el acceso a zonas apartadas, la educación pública y las políticas socioambientales de desarrollo sostenible.

En Sierra Norte, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Provincia de Imbabura es uno de muchos casos en los que la coalición de instituciones fuertes y la descentralización pudo generar cambios radicales en la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables como, por ejemplo, en las comunidades rurales de la vía

de Pimampiro cuya ruta acceso, debido a las condiciones del terreno, era constantemente interrumpida por deslizamientos de tierras, lluvias y crecidas de ríos.

Por tales motivos el GAD de la Provincia de Imbabura realizó obras de construcción de la vialidad incluyendo: estabilización de taludes y cruce sobre la quebrada afluente del Río Mataquí, el asfaltado de la vía y otros trabajos complementarios en el sector El Infiernillo de la vía Pimampiro – Puente sobre el Río Mataquí, que influyeron indirectamente sobre la calidad de vida de las personas que bien en sus áreas circundantes; al mismo tiempo que, apoyó a la eficiencia en la producción, lo que se relaciona directamente a su desarrollo sostenible (GAD, 2018).

Este ejemplo demuestra que, sin la intervención oportuna y eficiente de las instituciones públicas, no fuese posible garantizar la movilización de las comunidades rurales, además, en periodos de lluvias continuas estas comunidades quedaban incomunicadas y era necesario declarar emergencia local, lo que, sin duda, acarreaba gastos adicionales e imprevisibles, incrementando los riesgos a los que se veía expuesta la población local (GAD, 2018).

De esta manera, las políticas de protección social diseñadas con el objetivo de contrarrestar los riesgos de vulnerabilidad son fundamentales para mejorar la calidad de vida de las poblaciones. No obstante, visto desde otro ángulo, de acuerdo con Pizarro, se deben reconocer las "insuficiencias de las iniciativas y recursos existentes en la sociedad civil para enfrentar sus condiciones de indefensión e inseguridad cuando no tienen un adecuado acompañamiento de la política pública" (Pizarro, 2001). Lo que implica adicionalmente que el estado no puede prescindir de sus actividades de protección social de los grupos más débiles, mientras prioriza el acompañamiento a los grupos vulnerables, que integralmente se encuentran más afectados. Como base, el autor señala que el estado debería en este caso garantizar la seguridad mínima de todas las personas y acceso a oportunidades a toda la sociedad que a mediano o largo plazo logrará

> …abrir un ámbito en las políticas y programas públicos para enfrentar los desafíos de la vulnerabilidad sobre la base de una convergencia entre los recursos y estrategias existentes en las comunidades y familias y las iniciativas y recursos del estado (Pizarro, 2001).

Por ejemplo, en el territorio Sierra norte, donde la inestabilidad del GAD Parroquial de García Moreno les impide crear garantías integrales para las comunidades de las áreas de páramo, que sufren la afectación del cambio climático directamente (riesgo) en cuanto al estado de sus cultivos y, por ende, en las prioridades que desde el Programa de Pequeñas Donaciones se generan para la intervención. En este caso, durante el periodo de estudio se buscó la conservación de 661.5 hectáreas de manejo

bajo prácticas sostenibles, como la agroecología. No obstante, tomando en cuenta la debilidad institucional de la zona y la falta de coordinación zonal, sobre todo en el biocorredor de Cayambe – Coca, se logró únicamente 276 hectáreas al final de la Quinta Fase Operativa. Una de las razones para esto es:

> El traslado de plantas propagadas vegetativamente al sitio definitivo (mora nativa) ha ocasionado un bajo prendimiento debido a que muchas raíces se perdieron en el traslado de las plantas y también por la falta de agua en el sitio definitivo (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015)

Esto da cuenta de dos problemas definitivos en cuanto a la incapacidad del proyecto para el movimiento de plantas para la siembra, que fueron: transporte y provisión de agua. Estos temas fueron la "contraparte" del GAD de la zona, pues, de acuerdo a las prioridades firmadas por estos actores durante la planificación del proyecto, en los ASOCIATE, estos se propusieron mantener estas necesidades cubiertas para la comunidad, enfocándose en la población vulnerable identificada (ejecutores de los proyectos en el biocorredor Cayambe – Coca), pero sin dejar de lado a las otras comunidades, más, como se pudo evidenciar, las mismas no se cumplieron o simplemente se pospusieron para enfocar estos recursos a otros lugares, por distintas razones, desconocidas para otros actores.

### 3.2. Prioridades Para Fomentar el Desarrollo a Nivel Nacional y Local

En el macro escenario de coordinación interinstitucional, el concepto de desarrollo se ejecuta a través de políticas y lineamientos otorgados desde la constitución y aplicados a través de los principios de una economía verde que certifique el acatamiento de los Derechos de la Naturaleza. No obstante, a pesar de que existe un marco que guía el proceso, se presentan varios obstáculos que hacen que la aplicación en territorio pruebe ser una barrera a veces insufrible para las comunidades. Para esto, se analizarán, desde el área de gestión de proyectos de Sierra Norte del PPD las particularidades que hicieron que las comunidades puedan afrontar los riesgos sociales para conseguir el Buen Vivir, luego, se tratará la coordinación sectorial como alianza estratégica para el desarrollo de iniciativas. Luego, con base en el análisis de vulnerabilidades, se observarán los riesgos que enfrentaron las asociaciones en la ejecución de sus iniciativas, el financiamiento alternativo que ayudó a este proceso y finalmente su relación con la sostenibilidad y sustentabilidad financiera, desde el desarrollo sostenible.

### 3.2.1. Análisis de Riesgos Sociales Para Conseguir el Buen Vivir.

De acuerdo con el Ministerio de Ambiente (2014), Ecuador fue reconocido durante la XI Reunión Anual de las Naciones Unidas, Organizaciones Sociales y Sociedad Civil en 2014, por su trabajo en la erradicación de la pobreza y la reducción de las desigualdades sociales a través del desarrollo sostenible. De acuerdo con esta cartera de estado, Ecuador resalta sus logros con base en el cambio de matriz productiva (producción y consumo sustentable) y energética, que se logró enfocados al desarrollo social, con un compromiso social y ambiental, por medio de la aplicación de una economía verde.

Para poder mostrar internacionalmente un modelo de desarrollo exitoso, Ecuador expuso los resultados conseguidos frente a la reducción de la pobreza, con datos obtenidos por el INEC. Esta información, no obstante, sale de los indicadores del índice de consumo y el coeficiente de Gini, basados en la desigualdad por ingresos en los hogares, que, además, como fue mencionado en el capítulo anterior, fue recolectada a través de encuestas presenciales, es decir, con información cualitativa de por medio.

Esta propuesta desde el estado, de continuar con la convicción de medir el desarrollo a través de estos indicadores, además de obsoleta frente al concepto de vulnerabilidades multidimensional, es una muestra de que es el propio gobierno nacional quien utiliza estos datos como base para la generación de nuevas iniciativas, pues, necesita demostrar que estos indicadores se cumplen, con la ejecución de tareas relacionadas a estos procesos, que van necesariamente a partir desde lo local con las prioridades de GAD y otras entidades, como la SETECI, quien inclina la estrategia de cooperación hacia esas prioridades. Por ejemplo, direccionar la inversión de cooperación hacia la transformación de la matriz productiva con énfasis en la producción de flores.

Las florícolas pasaron entonces a ser un tema de preocupación y conflictividad para las comunidades del territorio de Sierra Norte, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2014b). Estas asociaciones plantearon entonces varias estrategias para contrarrestar el avance estas empresas, que, para ellas, son nocivas para el medio ambiente, sobre todo en el tema de agua. Una de estas propuestas fue la creación de ordenanzas que regulen el avance de plantaciones en el páramo y en el control del uso de agua, además de realizar intercambios de experiencias sobre buenas prácticas de ordenanzas.

Con base en esto, los proyectos del PPD plantearon conseguir 3 acuerdos o propuestas con el gobierno central, en toda la Sierra norte. No obstante, por las repercusiones que tuvieron las prioridades del desarrollo de los GAD frente a estas

empresas, fue posible para estas iniciativas llegar a 1 solo acuerdo en la zona de Intag, en el proyecto de ACAI: que logró una Propuesta elaborada al GGF (Global Green Funds) con acuerdos de conservación verbales con los beneficiarios (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015). La misma que tenía como objetivo la conservación de áreas de páramo a través de la construcción de una ciudadela ecoeficiente con energías alternativas. Programa de Pequeñas Donaciones (2014b).

Este resultado demuestra la capacidad de injerencia que tienen las comunidades dentro de las competencias locales de sus gobernantes locales. Si bien, por un lado, las comunidades tienen limitantes directas para la ejecución de proyectos, por otro lado, el hecho de que la institucionalidad se convierta en una traba para las prioridades de las propias comunidades hace que estas se conviertan en amenazas para mantener una construcción social articulada. Programa de Pequeñas Donaciones (2014b).

Este principio de armonización que busca alcanzar el buen vivir, visto desde la perspectiva del desarrollo sostenible, pasa por entender la factibilidad en la transformación de un estado que parte con la naturaleza como actor a ser un objeto de derechos. De acuerdo con Acosta:

> En un régimen del buen vivir y el régimen de desarrollo es un cambio que se dio en la constitución y demuestra ser una base innegable para la conquista del Buen Vivir, la cual, de acuerdo con Acosta está directamente vinculada con el conjunto de derechos, y que éstos para cristalizarse exigen cambios sustanciales de las tradicionales estrategias de desarrollo, las que, en realidad, deben ser conceptual y estructuralmente superadas (Acosta, 2010).

Por esto, dotar de derechos a la naturaleza se entiende como la forma de alentar a la sociedad a dejar de observar a la naturaleza como un simple objeto de propiedad, sino de, conjuntamente con el derecho de existencia de las personas, llegar a ser un objeto de derechos con un enfoque que necesita un esfuerzo político importante para su reconocimiento, que, de acuerdo con Acosta, empieza por reconocer que el "sistema capitalista terminará por destruir las condiciones biofísicas de existencia" Acosta (2010).

Un riesgo importante viene también por las fallas en este proceso adaptativo donde, las equidades en el cambio social se dan desde un proceso que busca reducir dinámica y solidariamente las desigualdades e inequidades sociales, como una perspectiva integradora basada en la propia vulnerabilidad de la población y no únicamente en la visión capitalista de ingresos. Así, de acuerdo con Acosta "se propicia la redistribución por la redistribución, sino que se propone transformar a la equidad socioeconómica en un sostén del aparato productivo y en un revitalizador cultural de la sociedad" (Acosta, 2010).

Para el territorio en estudio, el Programa de Pequeñas Donaciones para enfrentar estas vulnerabilidades y lograr una mitigación de riesgos directa busca lograr estratégicamente encontrar la realidad de cada territorio seleccionado desde una perspectiva integradora. De acuerdo con el enfoque de trabajo del PPD, se consiguió a través de la participación de todos los actores en el esquema multiactor multinivel de los Biocorredores para el Buen Vivir, una comprensión desde las dimensiones territorial-sistémica, en un marco socioculturales, económicas y político-institucionales, desde la base que todas deben articularse entre sí, sin imbricaciones de diferente peso. De acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2011) "Este enfoque conceptual de integralidad en la intervención, se desarrollará por medio de Enfoques Orientadores y Estrategias Operativas que estarán articulados entre sí, y que, a través de los lineamientos establecidos, permitirán su concreción en la realidad"

En el territorio Sierra Norte, por el enfoque definido en torno a la conservación y al desarrollo sostenible, la construcción de estos biocorredores para el Buen Vivir buscan al mismo tiempo involucrar a más actores en el proceso. Este entendimiento pasa de la base comunitaria y logra ser cohesivo a nivel territorial, en enlazando los ecosistemas de base, el manejo de suelos proponiendo alternativas productivas que en su última expresión buscan el desarrollo sostenible y el Buen Vivir.

### 3.2.2. Coordinación sectorial para el desarrollo desde el estado.

La consideración para una coordinación sectorial de los estados ha sido un tema latente para Latinoamérica desde los años 90, luego del periodo de las dictaduras militares. Desde el 2011, la SENPLADES en Ecuador ha buscado generar esta integralidad a través de acciones directas e indirectas como ente regulador para el desarrollo social. Una de estas, constituye la construcción de líneas de trabajo coordinado entre las diferentes áreas de los diferentes ministerios, como bases de trabajo gubernamental. Estas áreas o prioridades se basan en la experiencia, áreas temáticas y definiciones de competencias. Por ejemplo, en el caso del Ministerio del Ambiente, la delimitación de su trabajo en áreas protegidas se ve limitado por el cambio de la matriz productiva.

En el caso de Cayambe Coca, muchos casos de éxito frente a un trabajo articulado entre la institucionalidad y los proyectos impulsados por el PPD nacen a partir de una alianza entre asociaciones locales, ONG y actores gubernamentales (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015). Estas alianzas nacen con una visión compartida sobre el manejo del territorio, con objetivos y preocupaciones claras. Uno de estos aliados, que fue participe en la firma de los documentos conjuntos para el desarrollo territorial (Acuerdo Socioambiental Territorial) fue el Ministerio de Ambiente.

Como un eje para el establecimiento de este trabajo conjunto, a través de uno de sus organismos de ejecución, el MAE en conjunto con el PPD firmaron un convenio de cooperación en 2012, que tuvo como objetivo “establecer un marco de colaboración a fin de implementar acciones conjuntas a nivel territorial para la conservación y manejo de la biodiversidad. Para su ejecución, en 2013 se suscribe el Convenio de Cooperación entre el Programa de Apoyo al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (PASNAP) y el PNUD/PPD” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2015), cuyo objetivo complementario buscaba establecer acuerdos comunes para aportar a la implementación de los “Lineamientos de gestión para conectividad con fines de conservación” del Ministerio del Ambiente (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014)

Esto se logró con la entrega de un aporte financiero y asistencia técnica desde el MAE al PPD, en áreas de interés para el primero. Estos acuerdos lograron que delimitar al MAE como uno de los actores más influyentes y a la vez más relacionados con la intervención del PPD. En el territorio Sierra Norte, uno de los tres biocorredores fueron seleccionados por sus cualidades y flexibilidad para la ejecución de proyectos de desarrollo similares, sobre todo bajo la consigna de lograr un incremento de áreas bajo diferentes tipos de conservación y manejo sostenible. Esta selección, que tuvo como base la Zona de amortiguamiento de la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas RECC (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014)

Con el apoyo del ministerio del Ambiente en esta zona se logró generar una agenda para la conservación de áreas de conectividad ecológica, así mismo, socializar una propuesta para delimitación de fronteras agrícolas, pero que no se ha podido determinar por la falta de una identificación clara y pertinente de toda el área del Parque Nacional Cayambe Coca, en relación con la intervención del PPD (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014)

A pesar de que se delineó toda esta estrategia, hubo varios factores que dificultaron el proceso y que hacen evidente la falta de capacidad para coordinar a los diferentes sectores gubernamentales en el territorio. Por un lado, desde los GAD locales se ha dado una amplia barrera por la volatilidad política que reina el periodo de elecciones. De acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2014), la atención de todos los actores internos, así como contrapartes se centra en las elecciones y deja de lado decisiones importantes para el desarrollo y continuidad de los biocorredores. Pero, el mayor cambio que esto conlleva es efectivamente el hecho de que al final de estos procesos se cambian dignidades parroquiales, que llegan a afectar de forma negativa a los proyectos de la zona de Intag, sobre todo por la dificultad de lograr una coalición integral entre el MAE, MIPRO y las diferentes comunidades que están en la zona (Barrera, 2017).

Este problema hace que, en este territorio, el grupo de trabajo territorial o de articulación, se convierta en un espacio para la discusión del conflicto socioambiental de Intag como un problema de interés territorial, aportando a la gestión participativa y democrática de este conflicto en escalada. Programa de Pequeñas Donaciones (2014). Otra forma en la que la coordinación de los diferentes sectores se vuelve una barrera paralela a la propia intervención territorial es la falta de acceso a las oportunidades que tienen los distintos GAD con fondos adicionales a los programados, esto a través de programas o proyectos planteados en cronogramas extraordinarios.

### 3.2.3. Gestión y mitigación de riesgos desde las comunidades.

De acuerdo con un estudio realizado en Chile, “la gestión de riesgos es el proceso de identificar, analizar y responder a factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto y en beneficio de sus objetivos” (GERENS, 2016). Si bien este concepto se relaciona directamente con la función de ejecución y dirección de un proyecto, si se traslada hacia la gestión y mitigación de riesgos sociales (Pizarro, 2010), la factibilidad de encontrar estrategias para sobrepasar estas barreras hará que los proyectos a largo plazo logren el desarrollo sostenible.

De acuerdo con el BID (2014:3):

> el riesgo ambiental y social se relaciona fundamentalmente con impactos ambientales y sociales potencialmente negativos tanto directos como indirectos, generados por la actividad comercial financiada por los bancos. Al financiar proyectos de alto riesgo, como la minería y la infraestructura, los impactos ambientales y sociales negativos afectan a los actores involucrados.

También, va de la mano con el hecho de que la percepción sobre fondos tradicionales, como préstamos, sean vistos como ideas depredadoras de bancarios o personas con poder frente a los conceptos de desarrollo sostenible de la propia población. Para el territorio en estudio, las acciones en sierra Norte fueron delimitadas a través de un estudio de riesgos y medidas de mitigación, desarrollado por el Programa de Pequeñas Donaciones en su documento de proyecto en 2011. La función de estas medidas será considerada como base para evidenciar su cumplimiento o no, con base en los resultados obtenidos por el SIMONAA al final de la ejecución.

Adicionalmente, hay que notar que, para el PPD, la propuesta de mitigación de riesgos es un proceso que se ha dado desde el 1994, cuando se propuso la creación de un comité nacional que supervisa y acompaña técnica al PPD en el cuidado evaluación de propuestas de proyectos, así como en su acompañamiento técnico y monitoreo permanente del desarrollo del proyecto (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011)

En primer lugar, uno de los riesgos tomados en cuenta fue la dificultad de acceso a mercados para productos comunitarios. Esto se definió tomando en cuenta la eficacia con la que las comunidades pueden producir o generar valor agregado, para una vez que se ha logrado la seguridad alimentaria de todos sus miembros, vender los excedentes y lograr así recursos adicionales para sus comunidades (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Para contrarrestar este problema, durante la ejecución del proyecto, el SIMONAA demuestra que se logró un proyecto de cofinanciamiento de 10.000 dólares con el GAD Cayambe, con el trabajo de la comunidad. Este proyecto tuvo como objetivo ampliar el número de fincas agroecológicas y las actividades de conservación de recursos naturales. Esta primera medida de mitigación evidencia las operaciones que realizó la ONG de acompañamiento para lograr transversalizar el trabajo de las comunidades en el territorio, juntamente con los actores gubernamentales. Así mismo, se pudo evidenciar al final de la intervención que el EQUIPATE logró por medio de gestiones trabajar con la RedBiolac quienes se desempeñan en campos de la investigación aplicada al campo rural (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014)

> Con esta red: Con esta red se logró tener a un especialista internacional capacitando a proyectos que fomentan el uso de biodigestores; esta acción se lo llevó en coordinación con la CEA y con otros biocorredores del país. Para el caso del Territorio Sierra Norte el fortalecimiento se lo tuvo con la ACAI quien logró innovar la tecnología en la construcción y manejo de los biodigestores (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014)

Las medidas de mitigación que programó el PPD para la fase operativa al inicio de su ejecución fue basada en el hecho de que algunos productos ya se comercializaban y, por ende, para estos y para los nuevos productos que podrían venderse, se buscarían actores adicionales que garanticen un apoyo oportuno. Al mismo tiempo, se postuló que se trabajará con redes relacionadas con comercio justo, así como buscar que las iniciativas se enlacen con programas como “Biotrade/UNCTAD, BioCAF y las Iniciativas Empresariales del Sistema Nacional de Áreas Protegidas financiadas por el FMAM” (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Si se comparan los resultados conseguidos con la propuesta inicial, se puede evidenciar que no hubo un avance en superar esta barrera frente a la programación inicial. Pero, se puede hacer hincapié en que este problema se relaciona con la capacidad de elaboración de proyectos desde las entidades o comunidades de base, más no como una deficiencia del SIMONAA como sistema de monitoreo y evaluación de estos resultados.

Otro riesgo por analizar es la vulnerabilidad de los proyectos frente a los fenómenos meteorológicos u otros riesgos relacionados con el clima. Este problema fue afrontado desde varias posiciones. En primer lugar, el PPD planteó en su documento de proyecto que los fondos se iban a otorgar tomando en cuenta los posibles fenómenos meteorológicos. Las estrategias que fueron ideadas se basaron en la localización de las iniciativas: por ejemplo, especies/variedades resistentes a la sequía en proyectos de agroforestería, infraestructura del proyecto en zonas altas para evitar que sufran daños por inundaciones. Además, que se "buscó aumentar la capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático para la conservación de la biodiversidad de los proyectos y para reducir su vulnerabilidad ante el riesgo de desastres naturales" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Desde lo local, sin embargo, se buscaron apoyos de organizaciones con base en la zona y que no tengan vínculos gubernamentales, esto según la ONG de acompañamiento, se dio porque la resiliencia frente al cambio climático es una competencia que no es clara desde el Estado, de acuerdo con ECOPAR (2012). De acuerdo con el SIMONAA, la ONG de monitoreo firmó un convenio con la ONG belga Veco Andino para "apoyarle en la recomendación de estrategias que permitan incrementar la resiliencia del café frente al cambio climático" (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014).

Al mismo tiempo, se consiguió la implementación del proyecto FORECCSA que se realiza en conjunto con el GAD de Pichincha y con otras juntas parroquiales. Esta propuesta se realizó con el apoyo de la ONG de acompañamiento, por la falta de experiencia del equipo técnico local. El objetivo fue implementar medidas de adaptación al cambio climático y al mismo tiempo, articularse a los biocorredores del territorio (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014).

Estas respuestas locales responden a una realidad macro mucho más amplia que se detalla según Campos y al (2013) como estrategias que sobresalen por buscar sortear la incertidumbre de las variables climáticas y aseguran la producción agrícola sostenible que deviene en la seguridad alimentaria de las comunidades. Sobre todo, como dice el autor, cuando se "reconoce la influencia que el cambio climático tiene sobre la variabilidad climática, por lo que no es posible establecer impactos diferenciados a escala local" Campos y al (2013). Además, señala que los países en desarrollo son más vulnerables a los cambios climáticos por una mayor exposición a eventos hidrometeorológicos extremos, "unas infraestructuras deficientes y al menor capital para el desarrollo y la difusión de medidas de adaptación" Campos y al (2013)

El último punto por analizar en cuanto a la mitigación de riesgos es la planificación del PPD frente a la Incapacidad de los gobiernos locales para cumplir con

los compromisos hacia los proyectos implementados por las comunidades. De acuerdo con el Documento de Proyecto, experiencias anteriores del PPD demuestran que los compromisos frente a las contrapartes gubernamentales no siempre se cumplen, debido a factores como la liquidez, cambio de prioridades, autoridades, entre otras. El PPD plantea en este caso tomar medidas de mitigación como la firma de convenios avalados, incorporación de los GAD como coejecutores y hacer públicos los compromisos y resultados de los proyectos (Programa de Pequeñas Donaciones, 2011).

Para enfrentar estos riesgos, las comunidades del biocorredor ZARECC en Intag, firmaron convenios con tres instituciones para que estudiantes realicen pasantías y sean sensibilizados en educación ambiental, logrando así difundir la iniciativa del PPD a nuevos lugares y con nuevos actores. Por otro lado, se realizaron tres propuestas que fueron entregadas al Mecanismo de Fondos Concursables del Proyecto de Sostenibilidad Financiera del SNAP – MAE y que fueron aprobados, dando fondos adicionales al proyecto que fueron entregados hasta 2015. Finalmente, una clave para esta parte del proceso fue la estrategia de la ONG de acompañamiento territorial que logró que las reuniones del territorio e intercambios de experiencias donde están todos los proyectos se hicieran con el liderazgo del GAD de Cotacachi, que proporcionó respaldo institucional y político (Programa de Pequeñas Donaciones, 2014).

### 3.2.4. Nuevos patrones de desarrollo sostenible desde lo comunitario: sostenibilidad ambiental y sustentabilidad financiera.

Los nuevos patrones de desarrollo sostenible, como la sostenibilidad ambiental y la sustentabilidad financiera han surgido como alternativas a los modelos tradicionales de desarrollo, que se enfocaban exclusivamente en lo económico. Al implementar estos nuevos patrones de desarrollo en las instituciones públicas subnacionales, es posible para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de las comunidades.

Por tales motivos, en Ecuador en el año 2013 se desarrolló una iniciativa del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), el Proyecto de Sostenibilidad Financiera (PSF), que trabaja a partir de la incidencia del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y es financiado por el FMAM. A largo plazo, el objetivo del proyecto es mejorar la sostenibilidad financiera del (SNAP) además de asegurar un ambiente saludable, sostenible y que garantice los Derechos de la Naturaleza.

En la provincia de Imbabura, parte del Biocorredor Pisque-Mojanda-San Pablo, “se cuenta con 2 Áreas Protegidas, que forman parte del Sistema Estatal del Patrimonio de Áreas Protegidas del Estado (PANE), las cuales han contribuido desde la década de los setenta a la conservación de sitios naturales de gran importancia” (GAD, 2015).

Como parte de las actividades tendientes a lograr la sostenibilidad financiera y ambiental en la Provincia de Pichincha las autoridades del GAD de Pichincha suscribieron un acuerdo con las autoridades del cantón de Dota en provincia San José de Costa Rica, para realizar un intercambio de experiencias en caficultura. La provincia de San José de Costa Rica es una región productora de café por excelencia, el cual se exporta a muy buen precio a diferentes países del mundo y se cataloga como uno de los mejores a escala local y mundial.

Uno de los objetivos del convenio de cooperación internacional es beneficiar a los productores de café de Pichincha, a través de la transferencia tecnológica y de conocimientos de los caficultores de Dota, quienes son los primeros en producir café con una huella de carbono neutra. Por su parte en el GAD Provincial de Imbabura se han desarrollado Talleres de Ganadería Sostenible y Agricultura Orgánica, con la participación de representantes de reservas privadas y comunitarias del país.

El Proyecto de Sostenibilidad Financiera y la Corporación de Bosque Privados son fundamentales para el PPD, pues se considera dentro del ASOCIATE del territorio como un aliado importante en la ejecución de proyectos, y, como se vio en el subtema anterior, formó parte de la convocatoria a las reuniones territoriales (MAE, 2013).

Un aspecto fundamental para lograr la sostenibilidad financiera es la creación de empleos y actividades económicas alternativas que estén en armonía con el medio ambiente. Cabe destacar que el modelo de gestión por resultados implementado en el GAD Provincial de Imbabura es el primero en su clase en fortalecer emprendimientos e iniciativas que generan empleo y desarrollo económico, especialmente en los sectores rurales (GAD, 2016d).

Su modelo de gestión incluye el Programa Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales, una iniciativa que permitirá el cofinanciamiento de proyectos a pequeños y medianos emprendedores principalmente del sector rural, logrando así crear fuentes de trabajo para el desarrollo económico de la provincia, beneficiando en particular, a pequeños y medianos productores. Este programa se enfoca en un modelo de desarrollo local, que busca atraer la cooperación nacional e internacional, con el propósito de cofinanciar proyectos de desarrollo, según las competencias del GAD Provincial, facilitando el fortalecimiento de poderes locales, con la participación de actores en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos productivos los cuales serán calificados de acuerdo con el impacto social y económico (GAD, 2016d).

Para el Programa de Pequeñas Donaciones (2014), de manera complementaria al proceso de articulación de actores se encuentra la procuración de contrapartes, como se pudo evidenciar, si bien existen estos procesos en marcha, hay aportes de cada

territorio que se consiguen desde el nivel local, pero únicamente desde el acompañamiento de la ONG territorial. Sobre todo, esto es importante en los actores que están alineados con las mismas políticas del PPD, como el MAE u otros que velan por la conformación de los biocorredores para el Buen Vivir, a pesar de que muchas veces no se cumplen estos compromisos por diferentes situaciones externas.

### 3.3. Rol de las Entidades Gubernamentales en la Ejecución de Proyectos Para el Desarrollo

Para empezar, se debe tomar como base la operabilidad que muestran las iniciativas en territorio con respecto a los fondos entregados. La base para su ejecución nace de las políticas restrictivas que tiene cada uno de los organismos cooperantes, por ejemplo, en el caso del PPD, como se señaló anteriormente, la inversión tiene que ser dirigida directamente a actividades de conservación de la biodiversidad. Este punto de partida ayuda a comprender la necesidad que tienen los proyectos de base, así como las ONG de acompañamiento y el PPD en sí mismo para apoyarse en otras entidades, sobre todo las gubernamentales, que muestran la mayor cantidad de confianza para ser receptores de fondos por sus sistemas de cuentas, pero al mismo tiempo, porque sus competencias se encuentran alineadas con las presentadas por el PPD.

En este subcapítulo se tratarán varios temas ligados al rol que tienen las instituciones gubernamentales en la ejecución de proyectos, sobre todo, porque estas actúan como contrapartes y en algunos casos coejecutores de proyectos. Para este análisis, extraordinariamente se tomará como referencia únicamente el GAD de Imbabura, que se encuentra dentro del Territorio Sierra Norte. Este cambio de muestra de estudio se propone como un artilugio para dotar de equilibrio esquemático al documento, lo cual generará información a partir del aparato estatal como objeto de estudio particular y no solo como un actor de apoyo. La identificación de este GAD se dio a través de un ensayo básico sobre muestreo por conveniencia, por la disponibilidad de información y difusión de resultados, los cuáles se han detallado extensivamente.

Así, se definirá el marco de regulación y control social que ejerce el estado frente a los fondos de cooperación de estas entidades. Luego, se tratará el mercado laboral y seguridad social como especificidades a la vulnerabilidad social que más relaciona al estado con las unidades sociales locales. Después, el tema será expuesto desde las comunidades como actor en las competencias políticas locales y la gestión de proyectos que presentan los GAD para estas iniciativas. Para concluir se marcará las vulnerabilidades de la población en las agendas políticas del estado.

### 3.3.1. Regulación y control social.

Desde un punto de vista práctico, para atender la demanda ciudadana de servicios y programas, el estado en todos sus niveles debe contar con una estructura organizativa coordinada entre dependencias, enfocada en una gestión integral que permita el cumplimiento de objetivos dentro de un marco regulatorio óptimo (BID, 2018). En otras palabras, es necesario contar con un sistema de regulación que permita diseñar, ejecutar y evaluar un proyecto de manera exitosa.

En el caso de la Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) este marco regulatorio converge en el Plan Estratégico del GPI (2013), el cual:

> incorpora los criterios técnicos de la planificación estratégica y se fundamenta en la Normativa Legal que rige a las instituciones del Estado en forma general y específicamente en lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Provincial de Imbabura.

Este último establece que el GPI debe fortalecer la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de los recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes (GPI, 2013). Mientras que, desde el punto de vista teórico, el desarrollo de proyectos de cooperación internacional está circunscrito a conceptos que sirven como paradigmas que orientan su planificación, ejecución y evaluación.

Actualmente, en el Ecuador los conceptos de desarrollo humano, sostenibilidad y vulnerabilidad, están siendo implementados en las acciones de los diferentes niveles de gobierno con la finalidad de atender la demanda ciudadana. Esto demuestra las nuevas prioridades y caminos que están formando en Latinoamérica para buscar un desarrollo de la población (Herrera, 2013). Si bien estos conceptos son definidos a nivel nacional (macro) como parte de un proyecto de país, la visión local también juega un papel fundamental en la definición de las áreas de aplicación de los proyectos de desarrollo con cooperación internacional.

Siguiendo los paradigmas nacionales de desarrollo (enmarcados en la sostenibilidad), los gobiernos locales en conjunto con las comunidades definen áreas prioritarias para el desarrollo de proyectos de cooperación internacional que atienden a las necesidades de la localidad. En el caso del GAD Provincial de Pichincha, estas áreas incluyen; el riego (aprovechamiento sostenible del agua), la productividad (potencia el desarrollo productivo), el turismo (potenciando sectores y proyectos turísticos comunitarios enfocados en el desarrollo sostenible y social), ambiental (el manejo sustentable del patrimonio natural y diversidad biológica), entre otros (GAD, 2016c). Aún

más, la participación de la ciudadanía es fundamental para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo, ya que el control social es un eje fundamental de cualquier sistema de gestión.

Esto se traduce en funciones específicas para la ejecución de estas iniciativas, que requieren de la participación y colaboración vigilante en cada uno de los procesos desde los actores involucrados, por ejemplo, la veeduría de los proyectos de desarrollo en las áreas parroquiales incluye reconocer los deberes, derechos y responsabilidades de cada uno de los ejecutores como líderes de la parroquia, conocer el proceso de asignación de recursos, vigilar el correcto desarrollo de las obras y trabajos, entre otros.

En el caso del GAD Provincial de Imbabura, desde el año 2016 en el marco de convenios con la Unión Europea y la Mancomunidad del Norte de Ecuador, se han desarrollado talleres para trabajar con actores sociales en el fortalecimiento de la participación ciudadana, específicamente, Talleres de Formación de Veedores Ciudadanos de Proyectos Provinciales, con la presencia de 40 participantes, pertenecientes a las distintas parroquias, comunidades y barrios de la provincia (GAD, 2016c).

### 3.3.2. Red de seguridad pública – privada: Mercado laboral y seguridad social.

El estado es igualmente responsable de mantener la red de seguridad pública – privada, representada por el mercado laboral y la seguridad social. Para comprender su importancia se hace necesario entender su impacto en los sectores más vulnerables:

> De acuerdo con el PNUD (1999:90):
>
> La gente está más vulnerable en todas partes del mundo. El cambio del mercado laboral hace que la gente esté insegura respecto de su empleo y su sustento. La erosión del estado benefactor elimina las redes de seguridad. Y la crisis financiera es ahora una crisis social. Todo ello está ocurriendo mientras la mundialización erosiona la base fiscal de los países, en particular de los países en desarrollo, reduciendo los recursos públicos y las instituciones que protegían a la gente.

Por tanto, el rol de los gobiernos hacedores de la política pública radica en encontrar el equilibrio apropiado entre una política económica que favorezca el ahorro, la inversión y el crecimiento de forma sostenida y que paralelamente asegure un desarrollo social y laboral que erradique paulatinamente la pobreza, disminuya las desigualdades y que ofrezca seguridad social básica a las familias en salud, vivienda, educación y frente a los eventos del desempleo (Pizarro, 2001).

Para lograr mantener esta red de seguridad pública-privada, es fundamental el desarrollo de recursos humanos orientados a formar y capacitar a los trabajadores de manera sistemática y permanente a lo largo de su vida para que se adapten a las nuevas

realidades tecnológicas y productivas en un mundo con crecientes exigencias competitivas. En este sentido, el estado puede apoyarse en otras organizaciones, incluyendo las entidades de cooperación internacional y el sector privado. En el caso del GAD de Imbabura, se llegó a acuerdos para iniciativas que generen empleo, tomando en cuenta la visión de la sostenibilidad, se han desarrollados proyectos ligados a la agricultura financiados con aportes económicos distintos.

Un ejemplo de cooperación entre organizaciones es el programa de capacitación llevado a cabo en el año 2018 en la Parroquia González Suarez (Proyecto de UNOCIGS) de la Provincia de Imbabura para mejorar la labor en el campo y fortalecer de los emprendimientos productivos. Para lograr el traspaso de los recursos y la capacitación de los ciudadanos fue necesario el trabajo interinstitucional de la Prefectura de Imbabura, la Fundación Choice, el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Parroquial. El trabajo conjunto de estas instituciones contribuyó al fortalecimiento de la seguridad alimentaria, al desarrollo económico, con nuevas alternativas de trabajo y mejores oportunidades para que los sectores más vulnerables puedan generar sus propios recursos económicos (GAD, 2018).

### 3.3.3. Participación comunitaria en las competencias políticas locales.

La participación de las comunidades en las competencias políticas sociales viene de la mano de la necesidad de descentralizar los procesos y aumentar la intervención de las personas en la toma de decisiones sobre las políticas locales.

En primer lugar, lograr la descentralización de los recursos y programas es indispensable para el desarrollo local, de manera tal que se puedan inyectar directamente en las instancias locales impulsando la participación ciudadana en la lucha contra la pobreza (Pizarro, 2001). Por otro lado, aumentar la participación comunitaria pasa por fomentar políticas locales que formalicen y comprometan la participación de las personas en los programas sociales que les competen (Pizarro, 2001).

En este sentido, los espacios de cooperación internacional vistos desde la perspectiva de la teoría de la sostenibilidad son los espacios ideales para fomentar ambos procesos, ya que requieren de la participación de las comunidades y del gobierno autónomo descentralizado. Sobre todo, cuando de acuerdo con las competencias de la SETECI, todo fondo de cooperación debe pasar por la aprobación estratégica de esta cartera y ser dirigida para focalizar los esfuerzos del estado ecuatoriano.

Desde un punto de vista práctico, un proyecto de desarrollo local con cooperación internacional es un espacio donde confluyen e interactúan distintos actores; por un lado, los organismos/instituciones internacionales buscan optimizar el uso de los recursos económicos de manera que la inversión resulte sostenible (Herrera, 2013), por

otro lado, los gobiernos locales buscan hacer uso de estos recursos para fomentar el desarrollo de las poblaciones más vulnerables, mientras que las comunidades buscan resolver las problemáticas que los aquejan de manera directa.

Este es el caso del GAD de Imbabura, en el que busca la cooperación internacional para mejorar la atención a la comunidad en diferentes áreas aumentando su participación. De ahí que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD y el Programa de Pequeñas Donaciones, se han convertido en aliados estratégicos para lograr aumentar la participación ciudadana a través de Talleres de capacitación, eventos de concienciación, ferias gastronómicas y de artesanías, dirigidos a todos los sectores de la comunidad.

### 3.3.4. Gestión de proyectos para la articulación gubernamental.

Anteriormente, la cooperación para el desarrollo era vista como una transferencia directa de recursos en efectivo de un estado hacia un estado receptor para mejorar los valores determinados con estudios económicos, derivados como desarrollo. Esta práctica, llevada a cabo por décadas, demostró ser ineficiente para lograr disminuir la pobreza y vulnerabilidad de las poblaciones (Herrera, 2014).

Por tales motivos, la cooperación internacional se transformó en una “práctica dinámica y ajustable a las necesidades cambiantes del entorno internacional” (Herrera, 2014). Actualmente, las entidades gubernamentales nacionales, provinciales y locales en Ecuador cumplen roles activos, donde la cooperación multinivel es fundamental en todos los procesos asociados a los proyectos de desarrollo con cooperación internacional.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) los entes gubernamentales son las entidades más propensas a ser elegidas para obtener financiamiento internacional, seguidas de la sociedad civil organizada (con respaldo por parte del gobierno) y otras organizaciones gubernamentales descentralizadas. Sin embargo, la aceptación y respaldo de un ente gubernamental, garante de las finanzas del proyecto, por sí solo no garantiza la ejecución exitosa de un proyecto de desarrollo.

El sistema de cooperación internacional y financiamiento para el desarrollo debe orientarse hacia el desarrollo sostenible. De acuerdo con Najam (2002) esto requiere centrarse en cuestiones de legitimidad, responsabilidad y capacidad de las instituciones gubernamentales quienes, anteriormente estaban a cargo de la agenda, y las cuales en su mayoría carecen de la capacidad necesaria para llevarla a cabo. Para ello un marco institucional ampliado que incorpora a intermediarios y locales no gubernamentales las organizaciones (ONG) es absolutamente crítico.

El problema de la legitimidad y eficiencia de los entes gubernamentales radica en que la falta de resultados positivos desalienta la inversión en proyectos de desarrollo, lo contrario también es cierto, fortalecer la capacidad y eficiencia de los entes gubernamentales para desarrollar proyectos en cooperación internacional puede incrementar los recursos destinados para ello (Najam, 2002).

Igualmente, se hace necesario la implementación de métricas o indicadores que permitan evaluar su desempeño; enfocadas en medir la capacidad de los entes gubernamentales para cumplir sus objetivos de desarrollo, más allá, de centrarse solo en las finanzas del proyecto (Najam, 2002). Ciertamente, los entes gubernamentales deben realizar las operaciones financieras necesarias para que los recursos sean asignados, pero su labor en la ejecución de proyectos de desarrollo debe ir mucho más allá. Esto se ve mucho más claramente a través de los resultados propuestos para las áreas gubernamentales como el MAE, en el caso del SIMONAA.

En este sentido la gestión por resultados (GpR) ha resultado ser la herramienta más importante para incrementar el éxito de los proyectos de desarrollo, especialmente cuando es aplicado por los gobiernos provinciales y locales, también denominados, gobiernos subnacionales (GSN) (BID, 2018).

El rol que desempeñan los distintos niveles de gobierno en la ejecución de proyectos de desarrollo no es el mismo en todos los países. En el caso de Ecuador, los GSN encuentran cobijo en la figura del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) y cuentan con el respaldo, la legitimidad y autonomía que les confiere la constitución en su artículo 6.

> Art. 6.- Garantía de Autonomía. - ninguna función del estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados, salvo lo prescrito por la constitución y las leyes de la república (COOTAD, 2010)

En el caso del GAD de la Provincia de Imbabura, la adopción del modelo de gestión por resultados ha tenido un impacto positivo en la administración de los recursos, así como también en la culminación exitosa de los proyectos de cooperación internacional. Como parte del “Proyecto Gestión Descentralizada de la Planificación y las Finanzas Públicas en los GAD de la Provincia de Imbabura GDPLAF” GAD (2016a), que cuenta con el apoyo de la Unión Europea y la Prefectura de la parroquia, se puso en marcha el mecanismo de Gestión por Resultados en los gobiernos parroquiales rurales. Este modelo de gestión permite involucrar a las comunidades en el proceso a fin de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas implementadas en cada localidad, a través del cumplimiento de objetivos específicos reales en el tiempo establecido, con base en el trabajo dinámico de todos los involucrados.

Para que las comunidades se integren al proceso de gestión por resultados de manera efectiva fue necesario impartir capacitación, partiendo desde la sistematización de los planes de ordenamiento territorial, para luego entrar en un proceso en el que se valora la cultura de medición de la gestión, a través indicadores de buenas prácticas tanto en la gestión como en la ejecución de los proyectos.

De acuerdo con GAD (2016a) el compromiso es que a nivel de todos los organismos parroquiales se maneje un conjunto de metodologías de un sistema de Gestión por Resultados, que garantice una mejor planificación, organización y control, precisamente de la gestión, haciéndola más eficaz. Este trabajo tendrá como soporte además la utilización de una herramienta informática que ayudará a materializar la planificación.

Bajo este modelo de gestión por resultados los entes gubernamentales y las comunidades pasan a tener responsabilidades directas en la todas las etapas del ciclo de gestión, que está dividido en cinco pilares: “1) planificación para resultados, 2) presupuesto por resultados (PpR), 3) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y 5) monitoreo y evaluación” GAD (2016a)

Los cinco pilares del ciclo de gestión examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados. Este modelo aplicado con la visión de la teoría del desarrollo sostenible se convierte en una herramienta fundamental para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades más vulnerables (BID, 2018).

En el GAD de Imbabura, los procesos de cooperación a través de la intervención de organismos externos han logrado dar respuestas a necesidades locales. Como, por ejemplo, destaca la implementación de un modelo automatizado de gestión por resultados, implementado con la cooperación de la Unión Europea y la Prefectura de Imbabura (GAD, 2016a).

### 3.3.5. Permeabilidad institucional para la focalización de recursos estatales.

En general, la economía ecuatoriana presenta una alta vulnerabilidad a las condiciones externas de los mercados internacionales de materias primas y a los precios de sus principales exportaciones de bienes en el mercado mundial.

De acuerdo con Ponte et al (2011) esta dependencia debe acabar con el uso de recursos adicionales que provocan el incremento en los costos de exportación de bienes, “con el objetivo de generar un desarrollo endógeno y sostenible con arrastre productivo interno e incorporación de valor”. En otras palabras, es necesario agregar valor a los productos, promoviendo la producción de productos terminados en sustitución de las materias primas.

Por sí sola la sustitución de las exportaciones de materias primas por productos terminados no garantiza el fortalecimiento y desarrollo a nivel local y nacional de la economía ecuatoriana, para lograr este fortalecimiento es necesario tener en cuenta el modelo de desarrollo sostenible como el nuevo patrón de desarrollo y modernización de la economía.

Estos nuevos patrones de desarrollo sostenible, dentro de los que se incluyen la sostenibilidad ambiental y la sustentabilidad financiera, surgieron como alternativas viables al patrón de desarrollo anterior. Al implementar estos nuevos patrones de desarrollo basados en la sostenibilidad, es posible para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de las comunidades y así reducir la vulnerabilidad de la población.

De acuerdo con Busso (2001:30):

> Un nuevo modelo de desarrollo que busque reducir la vulnerabilidad social debe entre otras cosas fomentar el diseño de incentivos económicos para las estrategias de uso de activos deseables socialmente, con la potencialidad de contribuir a consolidar redes de protección solidarias, equitativas, eficientes, participativas y sostenibles en el tiempo.

Otro aspecto fundamental del modelo de desarrollo sustentable enfocado a las poblaciones vulnerables es el aprovechamiento y manejo de los recursos naturales, especialmente del agua. En Ecuador se han tomado distintas medidas para garantizar la conservación de los reservorios de agua como la aprobación de la prohibición de la minería metálica, sin excepción, en zonas sensibles. Esto es particularmente significativo para reducir la vulnerabilidad de las poblaciones, puesto que contar con un suministro de agua en el hogar no solo mejora las condiciones sanitarias de las familias, sino que también les permite tener más tiempo disponible para realizar otras actividades (Gordon, 2012).

Para el territorio, esto es especialmente importante cuando se busca formular y gestionar fondos de cooperación internacional, pues delimita correctamente la dirección de estos para coincidir con las capacidades y prioridades de otros actores involucrados. Al mismo tiempo, ideas alternativas, como becas, pasantías o programas de voluntariado funcionan como ingresos de recursos, sin que se deba tomar en cuenta la institucionalidad.

En conclusión del capítulo, se puede decir que el objetivo: *Identificar las vulnerabilidades de la población objetivo relacionadas con los compromisos gubernamentales en el territorio y las acciones derivadas de la utilización del sistema de acompañamiento y monitoreo "SIMONAA" frente a estas problemáticas,* se cumplió verdaderamente, pues se pudo enmarcar el concepto de vulnerabilidad para el objeto de estudio, así como determinar cuáles serían estas para población en estudio y como

afectan al desarrollo de las iniciativas en marcha. Por otro lado, se pudo examinar las relaciones que actores gubernamentales y sociales tienen para lograr, desde la óptica de los ejes de eficiencia y eficacia, soluciones a largo plazo para el desarrollo sostenible de las comunidades, basados en el uso de la herramienta del SIMONAA como fuente de información, gestión y control.

En el marco de este cumplimiento de la teoría de desarrollo sostenible, a pesar de que se plantearon soluciones a las problemáticas y riesgos en el territorio, como se ve en los resultados del SIMONAA, no se contó con articulaciones en los procesos gubernamentales al final del proceso (2015). Esto puede haberse ocasionado porque no se planteó una estrategia de operativización para lograr los acercamientos o bien por la falta de información de las ONG de acompañamiento para lograr esta articulación. En cualquier caso, el hecho de que las medidas de mitigación se hayan generado desde el nivel local, sin que el PPD haya sido un apoyo directo, demuestra que la mejor forma de identificar y actuar contra estas barreras se da si la intervención se hace desde la comunidad. Esto también demuestra que el SIMONAA es objetivo, pues señala estas falencias programáticas del Programa de Pequeñas Donaciones, quien fue su postulador.

Por otro lado, tomando en cuenta la visión del territorio Sierra Norte y el caso del GAD de Imbabura, que una adecuada gestión de proyectos, enmarcada sobre todo en la presentación de resultados y la articulación de actores en sus diferentes niveles, pero más que nada, con el acompañamiento de una ONG como el EQUIPATE, genera una fuerte diferencia en el resultado final de proyectos. Pero adicionalmente demuestra que, la baja coordinación de entidades locales hace necesaria la creación de una herramienta que permita medir el impacto generado por los proyectos, en detrimento de las vulnerabilidades generadas por la falta de capacidad de las entidades gubernamentales en cuanto al desarrollo sostenible deseado por las comunidades.

Esta herramienta que para el estudio fue el SIMONAA; toma en cuenta la visión de los participantes, sobrepasando la barrera en la falta de coordinación política en los varios niveles del estado, lo que transversalmente logra el empoderamiento de las comunidades y que estas se hagan participes de su propio desarrollo, volviéndose autosustentables a través del mejoramiento de sus medios de vida y con la búsqueda de financiamiento de otros actores. Esto, a pesar de que muchos de los resultados mostrados no sean satisfactorios frente a la ejecución de los proyectos y que, de acuerdo con el Programa de Pequeñas Donaciones (2014), estos esfuerzos no hayan logrado que, por ejemplo, los GAD incorporen a los proyectos a sus planes a largo plazo, lo que limita fuertemente su supervivencia en el tiempo.

## VI. ANÁLISIS

El objetivo de la disertación fue analizar desde el desarrollo sostenible en su conjunto el impacto que tuvo el uso del Sistema de Monitoreo, Acompañamiento y Asistencia Técnica SIMONAA en la sustentabilidad financiera de las comunidades ubicadas en la Sierra Norte del Programa de Pequeñas Donaciones. Con base en la información recogida y la metodología de inducción-deducción, se pudo comprobar que, efectivamente un examen de este proceso es posible, tanto por la participación de actores, así como la recolección de datos de estos.

Para esto, en primer lugar, se debe indicar que estudiar la sustentabilidad de los proyectos genera un espectro descomunal de información por la cantidad de entidades y organizaciones que han investigado este tema, pero, para enfocarlo, se lo puede asimilar desde varias perspectivas locales, sobre todo, las que se en enlazan directamente con la propuesta multinivel y multiactor del PPD en Ecuador. Así, las dificultades que sufren los actores de base en su cotidianidad pasan en su conjunto a ser el objeto de estudio para establecer la relación entre la participación social en proyectos de desarrollo y las metodologías de los cooperantes con base en el cumplimiento de los postulados del desarrollo sostenible para las acciones a nivel local.

En el primer capítulo se pudo evidenciar que, la multidimensionalidad de un estudio que busca relacionar paradigmas sociales con acciones del quehacer de las comunidades se asienta en la relación entre las bajas capacidades técnicas de sus líderes y la ejecución directa del proyecto por la necesidad de estos grupos sociales de salir de la individualidad y llegar a crear clústeres más amplios de trabajo. Principalmente se evidencia que los conocimientos que estos responsables de proyecto poseen son empíricos, inexistentes o dependientes de asistencia constante de actores ajenos a la comunidad, lo que reduce la capacidad para lograr su autodesarrollo y hace que se mantengan actividades enfocadas a la explotación de recursos o de una u otra forma insostenible con el medio ambiente.

Simultáneamente, el segundo capítulo busca resaltar el bajo acceso a las herramientas y medios tecnológicos básicos que permiten la comunicación entre los ejecutores y que repercute en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos. Este problema genera entonces un entorno donde la información es insuficiente para mantener el equilibrio al frágil proceso de lucha contra la reticencia al cambio del modelo tradicional productivo, por otro alternativo llamado sostenible. La falta de información hace que, frente a las actorías comunitarias, este proceso se tome como un mandato de agentes extraños y externos sin conocimiento de causa, lo que limita la apropiación a los cambios generados. Así se genera un momento en el cual, tanto ejecutores como

financistas abandonan la intervención o crean soluciones a corto plazo que implican mantener el modelo tradicional neoliberal.

Estos puntos, no obstante, no revelan directamente las particularidades que los actores de cooperación se encuentran durante la intervención a nivel local, ni la efectividad o eficiencia y eficacia para gestionar proyectos de desarrollo sostenible, debido a las diversas realidades socioeconómicas, políticas y culturales que dinamizan la vida de las comunidades. Para esto, en el tercer capítulo se analiza como un complemento concreto al desarrollo sostenible y prospectividad, la lectura desde los contingentes para las vulnerabilidades sociales de estas poblaciones, como base para generar escenarios a futuro, que apoyen a la formulación de propuestas de proyecto y primen acciones que generen los impactos necesarios para lograr la sostenibilidad de las nuevas prácticas productivas y en sí mismas, el cambio hacia un desarrollo sostenible, sobre otro que va en detrimento de la calidad de vida de su población.

Y es que la teoría del desarrollo sostenible nace como una alternativa a la propuesta macro de desarrollo neoliberal antropocentrista. De acuerdo con autores como Klostermann, J. y Cramer, J (2006:268-269), este último pone a la naturaleza al servicio de la sociedad, aislando los servicios ecosistémicos como medios de transacción para, según sus defensores, usarlos para equiparar los niveles de ingresos de los pobres, a través de la disminución de la pobreza.

En respuesta a este postulado, investigadores como Fergus, A y Rowney, J. (2005:19), remarcan la posibilidad de convivencia con modelos de desarrollo que no se basan en la depredación de los recursos naturales, sino que incluyan alternativas productivas sostenibles o biocéntricas. Esto genera un proceso donde el desarrollo se adapta a los diferentes periodos de tiempo y a las políticas de turno, que fue fundamental para este estudio, pues con esta base fue posible ligar esta teoría al análisis de los proyectos del PPD. Así, si se toman en cuenta exclusivamente las prioridades delineadas por los actores involucrados, se pueden identificar las actividades y gestiones que influyeron en el desarrollo sostenible como conjunto en las comunidades de base, quienes buscan estas alternativas productivas y por tanto se enmarcan en este modelo de desarrollo.

Si bien esto se aplica para el contexto local, en lo nacional, los autores Acosta (2010) y Toca (2011:196) remarcan que existen modelos espaciados a nivel internacional, que incluyen paradigmas sociales y culturales de los actores involucrados sin que la ejecución de políticas venga del lado gubernamental. Por esto, es clave pensar en las acciones que sucedieron fuera de la institucionalidad detalladas en el capítulo para este estudio, sobre todo, las relacionados con las unidades gubernamentales para la aplicación de políticas de ambiente y agro, que son el

Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), respectivamente y que están directamente relacionadas con el desarrollo sostenible, el cuidado de los ecosistemas degradados y crecimiento económico local.

Luego, por un lado, si bien la teoría de desarrollo sostenible cumplió un rol primordial en la fundamentación del presente estudio, de cara a las competencias de los actores y ejecutores de proyectos y las actividades para lograr el desarrollo de las comunidades locales, por otro, Katz (1997) plantea una función mucho más amplia en el marco no antropocentrista e integral comunitario, pues, señala que la naturaleza *per se* es un objeto directo de preocupación moral, con sus propios procesos de desarrollo, crecimiento e historia, independiente de las actividades humanas que la rodean. Esta propuesta permea en las posibles respuestas que los actores tengan sobre el cuidado ambiental pues, considera la intervención externa como una amenaza sobre el medio ambiente, que ultimadamente se convierte en una forma de dominación y control sobre un objeto (ser) autónomo. Esto hace inválida la idea de que sea el ser humano el responsable del cuidado de la naturaleza, sino que lo rotula como egoísta frente a las mejores decisiones que toma para su propia sociedad.

No obstante, desde las competencias y propuestas de la Cumbre de la Tierra (1994), se puede subsanar esta limitación pues, lo planteado en esta reunión tiene que ver con la delimitación del desarrollo sostenible y su aplicación local. Este marco es lo suficientemente amplio para tratar todos los temas involucrados, desde la conservación de ecosistemas en peligro, a través de la eficiencia y eficacia de actividades de organizaciones y comunidades, las políticas enfocadas de los gobiernos; hasta la sustentabilidad financiera de comunidades en función del cambio de patrón en sus actividades productivas.

Al mismo tiempo, esta teoría apoya a transversalizar el compromiso y trabajo que cumplieron los actores en la ejecución de actividades y en el estudio de la medición y evaluación de resultados a través del SIMONAA. En primer lugar, esta teoría explicita que se debe mantener un acuerdo interno entre los actores para lograr impactos a largo plazo, siendo de vital importancia la comunicación y acuerdos conjuntos (Jiménez, 2010), lo que se pudo comprobar en el documento; mientras, en segundo lugar, el desarrollo sostenible facilita al investigador mantener una base de cumplimiento en cuanto a que tipo de impactos o resultados se debe considerar para que el uso de un sistema de monitoreo dentro de la gestión de proyectos se cumpla.

Esto se debe a que la línea base sobre este tema es amplia, sobre todo desde las propias organizaciones internacionales que financian proyectos en territorio, quienes quieren evitar impugnaciones de otros actores con líneas de pensamiento tangencialmente diferentes. Este conflicto es más evidente cuando las líneas de

pensamiento diferente entre la idea de crecer económicamente evitando la degradación ambiental o no, lo que se convierte en un debate posible únicamente a nivel abstracto (Toca, 2011:196). Ergo, un marco de referencia sobre la sostenibilidad en el desarrollo, independiente de la visión de los actores y ejecutores, como se planteó en este documento, hace posible un análisis más integral de base y de impacto a largo plazo, a través del análisis sobre la objetividad en la gestión de proyectos, de la cual un sistema de monitoreo forma parte.

En cuanto a la metodología de estudio, el método descriptivo es un arma eficaz al momento de recoger la información desde los actores de base y del propio sistema de monitoreo, si bien este método probó apoyar frontalmente a recoger la visión y resultados desde los actores, también apoyó a sistematizar y catalogar los datos necesarios para poder generar un análisis integral en cada una de las ramas o temas de estudio de este documento.

Finalmente, el análisis inductivo-deductivo, probó ser una fuerte herramienta para el examen del desarrollo sostenible, pues, los postulados de esta teoría son amplios e indirectos en ciertos casos, con lo que este tipo de análisis fue de suma importancia para poder mantener resultados organizados y claros al final del estudio.

## VII. CONCLUSIONES

Con base en la información presentada, la hipótesis: el desarrollo sostenible y sustentable de poblaciones vulnerables estaría supeditado a una evaluación de impacto positivo de los programas planteados por los actores estatales y no-estatales competentes, lo que repercutiría afirmativamente en la formulación e impulso de nuevas iniciativas fundamentadas en una planeación prospectiva estratégica articulada, pertinente y eficaz; sería verdadera de manera parcial, pues, estaría supeditada a condiciones específicas.

- En cuanto a la afirmación de que el desarrollo sostenible y sustentable de poblaciones vulnerables estaría supeditado a una evaluación de impacto positivo de los actores estatales y no-estatales competentes, esta tiene como punto de partida la generación y difusión de información, que es generada por los usuarios del SIMONAA de cara a la evaluación. Dichos insumos se entregan a los cooperantes o posibles financistas quienes usan estos datos para apoyar su decisión de apoyar nuevos proyectos, por lo que, se basa en la confianza que tengan tanto las comunidades como las ONG de acompañamiento y el PPD para que funcione este esquema.
- Por un lado, si bien en este documento el planteamiento inicial se cumple, en los casos donde la ONG de acompañamiento no se apropia del proceso ni acompaña directamente la intervención, el interés de los ejecutores disminuye y pierden el hilo del proyecto, sumando conflictos a procesos de por sí frágiles, que van en detrimento de su propio desarrollo. Consecuentemente, las mediciones de resultados e impacto generan datos que en lugar de apoyar a la creación de confianza de nuevos financistas, revela falencias en las capacidades de estas comunidades para ejecutar proyectos, esto limita las posibilidades de nuevas intervenciones y posibles inclusiones en las propuestas de desarrollo gubernamental.
- Por otro lado, la medición de impacto se construye bajo la idea central de que un desarrollo sostenible es posible, si los principios de eficacia y eficiencia de las actividades de proyectos y sus externalidades se reflejan en los resultados a largo plazo, que, dentro del estudio analizado, no se han evidenciado, pues el impacto *per se* no se ha medido. Lo que da como resultado que efectivamente el SIMONAA cuente con la propensión para resaltar la mitigación de riesgos y vulnerabilidades sociales, pero, sin definir ni mostrar resultados reales que comprueben que efecto se ha tenido sobre estas vulnerabilidades.

- En segundo lugar, la consigna de que estas evaluaciones repercuten afirmativamente en la formulación e impulso de nuevas iniciativas fundamentadas en una planeación prospectiva estratégica articulada, pertinente y eficaz se cumple integralmente y puede ser considerada como un elemento general frente al impulso de nuevos proyectos de cooperación internacional en los territorios.
- Tomando en cuenta la información analizada, el SIMONAA en sus diferentes momentos entregó a sus autores y usuarios información vital, no solo para obtener un vistazo sobre la situación en un momento dado del proyecto, sino generando información para la obtención de nuevos recursos e incluso, logrando intervenir en la creación de política pública en función de los intereses particulares de las comunidades, respetando sus derechos, autonomía y patrimonios ancestrales.
- Más que nada, esto es evidente en las apreciaciones positivas de participantes y actorías en cuanto a las estrategias de intervención que potencian la ejecución de nuevos proyectos, se señala especialmente los aportes en la institucionalización de políticas y metodologías de planificación a diferentes niveles multisectoriales, así como en la construcción de mecanismos y estrategias para la conservación y gestión de ecosistemas.
- Además, se debe tomar en cuenta que la dimensión geográfica de la intervención PPD no se adscribe a la circunscripción política-geográfica para el desarrollo planteada por la SENPLADES en 2009, lo que convierte a este documento en el estudio de un constructo que plantea la sostenibilidad y sustentabilidad de comunidades vulnerables, sin que éstas dependan del aparataje estatal, por consiguiente, se demuestra que el desarrollo sostenible local se puede medir independientemente de la existencia de indicadores macroeconómicos tradicionales.
- Por otro lado, se puede concluir que, en comunidades semejantes a las identificadas en el territorio Sierra Norte, las acciones que ejecutó el PPD frente a la indefensión minimizan los riesgos en los constructos sociales, a través de la articulación de actores sin intervención de la política establecida (vulnerabilidades estatal), creando una acción paralela de fortalecimiento de capacidades (capital humano), de manera asociada (redes sociales) y que toma en cuenta la visión y participación de los actores sociales y ejecutores (beneficiarios) de proyectos; esto, a través de la herramienta de Monitoreo Acompañamiento y Asistencia Técnica SIMONAA.

- A luces de este estudio, se puede concluir que la evaluación y monitoreo no se debe considerar como una herramienta lineal, sino que puede transformarse en una estructura metodológica vinculante y maleable, que apoya a las comunidades a alcanzar un desarrollo sostenible, tomando en cuenta sus realidades diversas y complejas condiciones locales y los posibles roles de los actores del proceso, acompañada por la ONG de acompañamiento.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Como primer punto, en cuanto a la apropiación de la ONG de acompañamiento en el proceso, de acuerdo con la evidencia se hace transcendental identificar y planificar adecuadamente las competencias, roles, tiempos y procesos necesarios para que este acompañamiento tome lugar, sin que repercuta en los casos en los cuáles tenga que abandonar sus funciones, esto puede ser, a través de transferencia de capacidades o con el remplazo de esta ONG por otra elegida por ella misma, pero no la población per se, pues las deficiencias en las capacidades técnicas, como se ha probado en este análisis son una razón para que se abandone el proceso.
- Sobre todo, un punto que puede generar conflictos es que, acompañar permanente a iniciativas en territorio resta tiempo para las actividades regulares de esta ONG de acompañamiento, por ello, es importante examinar técnicas adicionales para realizar trabajo de seguimiento permanente, sin tener que contar con personal en cada sitio de la intervención; además que tampoco usen herramientas informáticas en línea, ya que es posible que los datos se puedan perder o que los usuarios de dicho sistema tengan problemas de compatibilidad informática. Por ejemplo, se puede usar la metodología de auto fortalecimiento de capacidades que guarda total concordancia con la metodología desarrollada en estos proyectos.
- En cuanto al levantamiento de información numérica de los emprendimientos que tiene como finalidad evaluar la rentabilidad del producto o su incidencia sobre los ecosistemas colindantes. Los datos reales permiten conocer el estado actual de estos indicadores, no obstante, en la práctica las estimaciones de proyecciones y evaluaciones financieras se pueden desarrollar a través de plantillas en Excel u otro software. Lo importante es la transferencia conceptual durante el levantamiento de información a la comunidad para que se puedan usar estas herramientas en conjunto con la ONG de acompañamiento.
- Por otro lado, en los casos donde la medición de impactos es imposible con el sistema de monitoreo, como sucede con el SIMONAA, se recomienda mantener una planificación similar a la propuesta por el PPD, que, aunque insuficiente para demostrar literalmente los resultados a largo plazo, si toma en cuenta al desarrollo sostenible y la prospectividad como ejes en la planificación, sobre todo en cuanto a los mecanismos de concertación y conformación de instancias asociativas, por lo que se puede trasponer estos resultados a instancias asociativas diferentes que potencien la incidencia social, política,

ambiental y geográfica, garantizando la sostenibilidad para el territorio que se intervenga, mientras se involucra (articula) a otros actores con competencias en este tema.

- En otras palabras, si bien el SIMONAA apoyó a la generación de nuevas propuestas con base en un proceso en marcha con el PPD, un organismo o cooperante que busque trabajar en un territorio local puede hacer su análisis y planificación buscando superar las problemáticas encontradas en este estudio, que se evidenció son generales para la región. Así, mientras mantenga el enfoque del desarrollo sostenible y prospectividad, al usar su propio sistema de monitoreo, este hará las veces de aparato vinculante, pues concentrará los principios, guías y objetivos a largo plazo sobre las que se basa esta línea de pensamiento.
- Se sugiere además mantener un esquema de compartimentalización y difusión de resultados, el hecho de que se haya podido entregar información verás, eficaz y a tiempo en los territorios, que se ve reflejada en la aceptación de los actores, es un fuerte aliciente para generar y aumentar la confianza de posibles donantes en los ejecutores de proyectos, lo que sin lugar a duda abre nuevos espacios para propuestas y recursos adicionales.
- Al mismo tiempo, se recomienda mantener una medición de indicadores que no tome en cuenta únicamente los indicadores macroeconómicos, ni solo la visión de los evaluadores, sino, que se constituya una metodología participativa, articulada e independiente, con base en todas las dimensiones en las que vive la población, lo que a posteriori apoyará a la generación de proyectos que sustenten efectivamente un cambio de la matriz productiva desde la biodiversidad y la diversidad social y cultural dinamizando el autoempleo con condiciones rentables.
- Sobre todo, tomando en cuenta que, un enfoque sostenido de participación actoral tiene por objetivo sustentar la gestión local con la población con base en sus necesidades, intereses y aspiraciones; sólo desde esa perspectiva es factible fortalecer el tejido social local y lograr la gobernabilidad democrática como esencia de la democracia participativa.
- Es importante en este punto destacar que, según se evidenció, fortalecer y propiciar las alianzas a través de convenios y acuerdos permiten en un mediano y largo plazo a las diferentes instituciones como los GAD o instituciones estatales como el MAE y MAGAP, universidades y las diferentes organizaciones que están presentes en el territorio, involucrarse en las

actividades de las comunidades permitiendo dar continuidad al proyecto hasta alcanzar la sostenibilidad de este.

- Además, se sugiere que, para futuros estudios sobre intervención en el territorio de organizaciones internacionales, se use una metodología de estudio que analice la adaptabilidad al cambio de las comunidades, no solo desde la perspectiva de su convicción a un futuro mejor, sino, desde las participaciones y tradiciones que los ligan a sus prácticas productivas, que, desde fuera, se podrían considerar dañinas para el entorno. Así mismo, mitigando posibles errores de comunicación al crear un canal de comunicación idóneo y que respete la disponibilidad de las partes.
- También, en los casos donde se haga un estudio de vulnerabilidades sociales, las bases de este estudio se hagan tomando en cuenta áreas delimitadas por las competencias zonales y políticas. En este caso, se hizo una delimitación provisional a la muestra de estudio, que bajo desde lo territorial (planteado por el PPD) hasta la unidad del GAD de Imbabura, lo que permitió desarrollar este tema correctamente.
- Si bien la teoría del desarrollo sostenible cumple facultativamente con su rol de eje para el análisis de este estudio, fue necesario tomar en cuenta la prospectividad (programación) para analizar los roles y funciones de los actores frente a estos cambios, esto se debe a que cada uno de los involucrados mantiene una línea de pensamiento similar, pero diferente en su centro, por lo que, si bien una teoría cubre muchos de sus aspectos, no logra enmarcar todo el proceso; lo que sí se logra si el estudio se basa en el desarrollo sostenible y a la vez en los planteamientos prospectivos para lograr este crecimiento en lo local, por lo que se sugiere al momento de plantear esta metodología de base, anexarla con otra que cumpla un rol de guía adicional para enfocar los resultados.
- Finalmente, en cuanto a la metodología de estudio, se sugiere que, al momento de recabar la información necesaria para el estudio desde el método descriptivo, la misma cuenta con la trazabilidad necesaria en cuanto a quién y cómo se recogió, pues, en muchos casos la misma tuvo que ser comprobada directamente con los ejecutores para poder conocer el origen de esta y si era posible o no usarla como datos finales comprobados.

**LISTA DE REFERENCIAS**


Acosta, Alberto (2010) *El Buen Vivir en el camino del posdesarrollo*: Una lectura desde la Constitución de Montecristi. Fundación Friedrich Ebert, FES-ILDIS: Recuperado de: https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Analisis/Buen_vivir/Buen_vivir_posdesarrollo_A._Acosta.pdf

Baena, Guillermina (2015) *PlaneAción Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Primera edición, 55 – 56, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2018) *Gestión de gobiernos subnacionales para resultados*.

Barrera, C (18 de enero de 2017). *Formas de gobernanza en las comunidades de la sierra norte* (Alejandro Ibarra, Entrevistador)

Baker, Judy (2000) *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/BANCO MUNDIAL. Washington, D.C.

Bath, Paquita (2011) *Estrategias de Recaudación de Fondos para los Fondos Ambientales*. Proyecto de Capacitación de RedLAC para los Fondos Ambientales. Río de Janeiro. Brasil. Recuperado de: http://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2012/04/4-Estrategias-de-Recaudaci%C3%B3n-de-Fondos-para-los-Fondos-Ambientales.pdf

BID (2014). *La gestión de riesgos ambientales y sociales*: una hoja de ruta para bancos nacionales de desarrollo de América Latina y el Caribe / Gijs Nolet, Willem Vosmer, Matthijs de Bruijn, Isabelle Braly-Cartillier. p. cm (Monografía del BID; 199)

Busso, G (2001) Vulnerabilidad social: nociones e implicancias de políticas para Latinoamérica a inicios del siglo XXI. CEPAL

Campos, Minerva. Herrador, Doribel. Manuel, Carlos. McCall Michael (2013). *Estrategias de adaptación al cambio climático en dos comunidades rurales de México y El Salvador*. Centro de Investigaciones en Geografía Ambiental. Universidad Nacional Autónoma de México. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 61. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4157745.pdf

Cárdenas, M (2014) *Prospectiva: Claves del Desarrollo Sustentable*. Santiago de Chile: Ediciones RUTAFUTURO.

Cemefi (2017) *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. Primera edición. Ciudad de México. México. Recuperado de: https://redexposocial.org/wp-content/uploads/2018/03/IMJUVE-y-CEMEFI-Gu%C3%ADa-para-la-sostenibilidad-de-proyetos-sociales.pdf

Clark. H (2012) El poder de las acciones locales para el desarrollo sostenible. Recuperado de: http://www.undp.org/content/undp/es/home/presscenter/speeches/2012/06/20/helen-clark-the-power-of-local-action-for-sustainable-development.html

Corporación para la Investigación, Capacitación y Apoyo Técnico para el Manejo Sustentable de los ecosistemas tropicales (ECOPAR) (2012a) *ACBIO Acuerdo de Acción para el Biocorredor Cayambe-Coca.* Documento interno.

Corporación para la Investigación, Capacitación y Apoyo Técnico para el Manejo Sustentable de los ecosistemas tropicales (ECOPAR) (2012b) *Acuerdo Socio Ambiental del Territorio Sierra Norte – ASOCIATE*. Documento interno.

Corporación para la Investigación, Capacitación y Apoyo Técnico para el Manejo Sustentable de los ecosistemas tropicales (ECOPAR) (2013) *Sistematización de la fase de planificación del EQUIPATE del territorio de Sierra Norte*. Documento interno.

Cosbey, A; Mann, H; Peterson, L y von Motke, K (2004) Inversión y Desarrollo sostenible. International Institute for Sustainable Development. Winnipeg, Canadá. Recuperado de: https://www.iisd.org/sites/default/files/publications/investment_invest_and_sd_es.pdf

Crespo, J.M. & Vila-Viñas, D (2014). *Comunidades: Saberes y conocimientos originarios, tradicionales y populares* (v.2.0). En Vila-Viñas, D. & Barandiaran, X.E (Eds.) Buen Conocer - FLOK Society. Modelos sostenibles y políticas públicas para una economía social del conocimiento común y abierto en el Ecuador. Quito, Ecuador: IAEN-CIESPAL, disponible en http://book.floksociety.org/ec/3/3-2-saberes-yconocimientos-originarios-tradicionales-y-populares

Desarrollo sostenible (2017) Acciones para el desarrollo sustentable. Recuperado de: https://www.desarrollosustentable.co/2017/08/acciones-para-el-desarrollo-sustentable.html

Durán, Hernán (1997) *Políticas ambientales y desarrollo sustentable.* Recuperado de: https://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4496/duran.htm

FAO (2015) Agricultura Sostenible. Recuperado de: http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/fao-and-post-2015/sustainable-agriculture/es/

Gabutti, E (2016) La participación social para el desarrollo sostenible. FICES – UNSL. Revista Kairos. Argentina. Recuperado de: http://www.revistakairos.org/la-participacion-social-para-el-desarrollo-sostenible/

GAD (2018) La Prefectura se apresta a invertir 684.100 dólares en obras de vialidad en Pimampiro. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/1207-la-prefectura-se-apresta-a-invertir-684-100-dolares-en-obras-de-vialidad-en-pimampiro.html

GAD Parroquial de Chicán (2015) *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial parroquial de Chicán – 2015*. Tomo I diagnóstico. Recuperado: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0160033520001_DOCUMENTO%20FINAL_30-10-2015_10-52-50.pdf

GAD Provincial Imbabura (2015). La Prefectura de Imbabura logra que el PNUD extienda su apoyo. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/487-la-prefectura-de-imbabura-logra-que-el-pnud-extienda-su-apoyo.html

GAD Provincial Imbabura (2016a) Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Imbabura. Resolución Nro. 001a-2014.

GAD Provincial Imbabura (2016b) Proyecto que promueve la Gestión Por Resultados registra un avance del 82%. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/724-proyecto-que-promueve-la-gestion-por-resultados-registra-un-avance-del-82.html

GAD Provincial Imbabura (2016c). Taller de Formación de Veedores Ciudadanos en la Prefectura. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/755-taller-de-formacion-de-veedores-ciudadanos-en-la-prefectura.html

GAD Provincial Imbabura (2016d). Apoyo para fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/582-apoyo-para-fortalecimiento-de-emprendimientos-e-iniciativas-productivas.html

GAD Provincial Imbabura (2018a). Pobladores de González Suárez reciben apoyo para el desarrollo de proyectos productivos. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/1204-para-el-

desarrollo-de-proyectos-productivos-pobladores-de-gonzalez-suarez-reciben-apoyo.html

GAD Provincial Imbabura (2018b). La importancia de la cooperación internacional se analiza en un encuentro en Imbabura. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/medios/boletines-de-prensa/item/1224-la-importancia-de-la-cooperaccion-internacional-se-analiza-en-un-encuentro-en-imbabura.html

GERENS (2016) Gestión de riesgos: ¿Qué es? ¿Por qué emplearla? ¿Cómo emplearla? Recuperado de: https://gerens.pe/blog/gestion-riesgo-que-por-que-como/

Gobierno Provincial de Imbabura GPI (2013) Plan Estratégico Institucional del Gobierno Provincial de Imbabura. Recuperado de: http://www.imbabura.gob.ec/transparenciagpi/K/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf

Gordon, S (2012) La movilidad sustentable en Quito: una visión de los más vulnerables. FLACSO, Ecuador. Recuperado de: http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52558.pdf

Guerrero, Karla & Castaño, Santiago (2013) *Evaluación financiera de proyectos de cooperación técnica destinados a la generación de ingresos sostenibles*. Colegio de Estudio Superiores de Administración. Recuperado de: http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1193/TMF00304.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Herrera, L. K. y González Parias, C. H (2014). Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. Panorama, 8(15). 117-131.

INACAP (2014) El Capital Humano: clave en los nuevos desafíos para el desarrollo energético sustentable. Ciclo de Conferencias en Desarrollo de Capital Humano 2014. Recuperado de: http://www.inacap.cl/tportalvp/extension/ch-2014/capital-humano-2014/el-capital-humano-clave-en-los-nuevos-desafios

Ingeniería sin Fronteras (2006) *Tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo*. Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo. España. Recuperado de: https://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/01/Tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2010a) *Capítulo educación, población y vivienda*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2015) Trabajo infantil en Ecuador: Hacia un entendimiento integral de la problemática. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Publicaciones/LIBRO%20UNICEF%20FINAL%20BAJA.PDF

Jiménez, Javier (2010) *El papel de las TIC en el desarrollo: una mirada desde la construcción social de la tecnología en el caso ecuatoriano*. FLACSO-Ecuador. Recuperado de http://www.flacso.org.ec/docs/i37jimenez.pdf

Junquera, Juan (2011) *Las tecnologías de la información y el desarrollo sostenible.* Ministerio de Industria. España. Recuperado de: https://ethic.es/2011/06/las-tic-y-el-desarrollo-sostenible/

Klostermann, J. y Cramer, J., (2006) *El significado contextual del desarrollo sostenible*: el caso del sector holandés de agua potable. Universidad Erasmus de Rotterdam, Países Bajos. Recuperado de: http://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucessjb/S3%20Reading/klostermann%20and%20cramer%202006.pdf

León, M (2016) Diagnositico y perspectiva de la economía ecuatoriana en 2016. Friedrich Ebert Stiftung. Recuperado de: http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/12684-20160817.pdf

Long, G (2008) El mito de la inestabilidad: Estabilidad política y crecimiento económico en Ecuador. Ecuador Debate, Centro Andino de Acción Popular. 74, 155-186.

Manos Unidas (2018) Proyectos agropecuarios en Ecuador de cooperación al desarrollo. Recuperado de: https://mansunides.org/es/proyectos-agropecuarios-ecuador

Mejía, M. H (Noviembre de 2012). *El patrimonio cultural: su gestión y significado.* Recuperado de: http://www.campuseuroamericano.org/pdf/es/ES_PATRIMONIO_CULTURAL_GESTION_SIGNIFICADO_Mario_Mejia.pdf

Miklos y Arroyo (2015) *El oficio prospectivo en la práctica.* En Baena, G (Eds.) Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina (pp. 13-15). México, D.F.: Proyecto Papime No. Pe300414. Universidad Nacional Autónoma De México. Recuperado de http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2012) *El desarrollo a través de las TIC*. Recuperado de: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-desarrollo-a-traves-de-las-tic/

Ministerio del Ambiente MAE (2013) *Boletín Informativo del Proyecto de Sostenibilidad Financiera de Áreas Protegidas. Boletín Nro 1*, enero-marzo 2013. http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/SOMOS-Botin-final-final.pdf

Ministerio del Ambiente (MAE) (2017) *Valores y misión*. Ecuador. Recuperado de: http://www.ambiente.gob.ec/valores-mision-vision/

Ministerio del Ambiente (2014) Naciones Unidas reconoce a Ecuador como modelo de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: http://www.ambiente.gob.ec/naciones-unidas-reconoce-a-ecuador-como-modelo-de-desarrollo-sostenible/

Monje, José (2014) *Cooperación internacional, descentralización y participación ciudadana*. La gestión de la asistencia oficial para el desarrollo desde los gobiernos autónomos descentralizados en el Ecuador (p.p. 64-66). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. Chile. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/11362/36632/1/S2014041_es.pdf

Morales, M (2006) *El desarrollo local sostenible*. Economía y Desarrollo. No. 2, Vol. 140, Jul.-Dic. Universidad de Oriente. Recuperado de: http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2011/09398.pdf

Mora, M. y Pérez, J (2008) De la vulnerabilidad social al riesgo de empobrecimiento: sectores medios y transformaciones sociales en América Latina. Ecuador Debate, Centro Andino de Acción Popular. 74, 63-90.

Najam, A (2002) Financing Sustainable Development: Crises of Legitimacy. Progress in Development Studies 2(2). 153-160.

Negrete, Pedro (2012). TIC y Educación (p. 3). Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de: https://www.puce.edu.ec/documentos/REPORTAJE_ONT_TIC_2012.pdf

Oficina de Evaluación Independiente FMI (2003) *Documento para la evaluación de la asistencia técnica que proporciona el FMI.* Recuperado de http://www.ieo-imf.org/ieo/files/issuespapers/110503s.pdf

Oficina de Investigaciones Sociales y del Desarrollo (OFIS) (2014) *A11 – Informe global ejecución proyectos asociativos del PPD en Ecuador*. Documento Interno.

Ortegón, E, Pacheco, J y Prieto, A (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Pérez, Fernando (2007) Crisis política e instituciones en América Latina y el Caribe: implicaciones en los Derechos Humanos. Revista electrónica Iberoamericana – ALCUE. Vol. 1. N°1. España. Recuperado de: https://www.urjc.es/images/ceib/revista_electronica/vol_1_2007_1/REIB_01_F_Perez_Arevalo.pdf

Pizarro, R (2001) La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina. Cepal, Santiago de Chile. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4762/S0102116_es.pdf

Ponce, J., Burgos, S. y Sánchez, J (2011) Vulnerabilidad económica externa, protección social y pobreza en América Latina: Ecuador. CEPAL, FLACSO. 317-348.

Portalanza, I (2016) Autosuficiencia alimentaria y su relación con los aspectos nutricionales en el ecuador (1980-2014). Tesis de Maestria. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO.

PNUD (2018) Objetivos del Desarrollo sostenible. PNUD Ecuador. Recuperado de: http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/sustainable-development-goals.html

Programa de Pequeñas Donaciones (2011) *Documento de Proyecto 5ta Fase Operativa del PPD/FMAM en Ecuador.* Recuperado de: https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/ECU/ProDoc%20firmado.pdf

Programa de Pequeñas Donaciones (2013a) *Sistema de Monitoreo, Asistencia Técnica y Acompañamiento (SIMONAA).* Recuperado de: https://www.ppd-ecuador.org/wp-content/uploads/2017/11/SIMONAA.pdf

Programa de Pequeñas Donaciones (2013b) *Informe de trabajo con organizaciones indígenas.* Documento Interno.

Programa de Pequeñas Donaciones (2013c) G*uía PPD para sistematizar experiencias en la Fase Operativa 5.* Documento Interno.

Programa de Pequeñas Donaciones (2014a) *Informe de consolidado de los Proyectos Asociativos – Fondos PASNAP.* Documento Interno.

Programa de Pequeñas Donaciones (2014b) *Sistematización de la Fase de Planificación de la FO5/PPD*. Documento Interno

Programa de Pequeñas Donaciones (2015) *Matrices de evaluación y acompañamiento SIMONAA – Sierra Norte.* Documento Interno.

Rodríguez, R (2017) Estudio de la realidad socioeconómica del Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. Recuperado de: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/realidad-socioeconomica-ecuador.html

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2007a) Plan Nacional del Buen Vivir, 458, Quito, Ecuador.

Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (2014). *Manual de Evaluación: Resultados de los programas/proyectos de cooperación internacional no reembolsable en el Ecuador*. Quito, Ecuador. Recuperado de: https://issuu.com/seteci/docs/manual_evaluacio__n_final

Servinformación (2013) *La Geografía, un arma estratégica para las organizaciones.* Recuperado de: http://www.servinformacion.com/blog/?p=47

Toca, C., (2011) *Las versiones del desarrollo sostenible.* Profesora de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.revistas.ufg.br/fchf/article/view/15703

Tocagón, R., (2015) Diseño y construcción de biocorredor para el buen vivir en Pisque Mojanda san Pablo, UNOCIGS, San Pablo, Ecuador.

Umbral, M. Bautista, M y Romero, J (2015) Antropocentrismo. Recuperado de: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/32569/ANTROPOCENTRISMO.pdf?sequence=1

Velastegui, A (2011) Cooperación internacional con el desarrollo del sector rural del Ecuador, impacto de la Cooperación Belga y el grupo social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. Disertación de Licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Velázquez, R (2015) Las inversiones extranjeras, el desarrollo sostenible y el derecho humano al agua: un conflicto no resuelto. Revista de Derecho, Agua y Sostenibilidad. Núm. 0, 2016. Universidad de Vigo. Recuperado de: http://redas.webs.uvigo.es/images/estudios/est_int_rafael.pdf

Villarán, F (2015) Empleo: la traición de los economistas neoliberales. La República. Perú. Recuperado de: https://larepublica.pe/politica/851298-empleo-la-traicion-de-los-economistas-neoliberales

Wintraub, D (2010) Sonoma: A 'Slow City, ¿' but Also a Walled One? [¿Sonoma: una ciudad sostenible, pero ¿también amurallada?] (Traductor Ibarra, A.) California (2010). Recuperado de: https://www.nytimes.com/2010/01/10/us/10sfpolitics.html

**ANEXOS**

# Anexo 1: Matrices de seguimiento y evaluación por biocorredor

## a. Cayambe – Coca

| A4 Cumplimiento Consolidado del Biocorredor - Semestre 3 | % Desempeño Semestral por enfoque por proyecto | % Desempeño Semestral por enfoque | % Desempeño TOTAL Biocorredor | ANÁLISIS CUALITATIVO DEL BIOCORREDOR (PROCESAMIENTO DE LAS 3Ls DE LOS PROYECTOS DESDE EL REPORTE DE CUMPLIMIENTO R1) |
|---|---|---|---|---|
| | | | 93.56% | |
| **CONECTIVIDAD** | | | | |
| **Proyecto** | | | | |
| Pueblo Kayambi | 112.50% | 95.63% | | |
| KAWSAY - RESSAK | 100.00% | | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 70.00% | | | |
| Chahuarpungo | 100.00% | | | |
| **PAISAJES PRODUCTIVOS** | | | | |
| **Proyecto** | | | | |
| Pueblo Kayambi | - | 85.49% | | En el caso del PK en el tercer semestre no se ejecutron actividades bajo el enfoque de paisajes productivos, debido a que estas ya fueron cumplidas en el segundo semestre |
| KAWSAY - RESSAK | 80.00% | | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 76.46% | | | |
| Chahuarpungo | 100.00% | | | |
| **ASOCIATIVIDAD** | | | | |
| **Proyecto** | | | | |
| Pueblo Kayambi | 105.00% | 99.58% | | |
| KAWSAY - RESSAK | 103.33% | | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 90.00% | | | |
| Chahuarpungo | 100.00% | | | |

| A5 Avance consolidado del Programa del Biocorredor - Semestre 3 | Categorías | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Valores adicionales a los indicadores nacionales | Avance por enfoque | Avance Global |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Biocorredor: Cayambe | 1. Ha de conservación y/o manejo de ecosistemas | | | | 2. Acuerdos para la conservación | 3. Manejo de cuencas y microcuencas | | 4. Planes de Manejo y Estudios | | 5. Especies de la biodiversidad | 6. Educación ambiental | | | | | | | | | | | | | | |
| **CONECTIVIDAD** | Páramo | Bosque Andino | Comunidades | Familias | Acuerdos | Total Microcuencas | Km riveras | Planes de Manejo | Estudios | Total | Total personas | | | | | | | | | | | | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 100.00% | 86.88% |
| Meta | 7150 | 520 | 74 | 950 | 1 | 6 | 0 | 1 | 0 | 6 | 43 | | | | | | | | | | | | | | |
| **Proyectos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los indicadores adicionales | | |
| Pueblo Kayambi | 9000 | 0 | 14 | 70 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| KAWSAY - RESSAK | 1500 | 500 | 50 | 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | | | | | | | | | | | | 1 | Viveros para la propagación de mortiño | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 200 | 20 | 5 | 115 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | | | | | | | | | | 2 | Ecosistemas conservados o bajo manejo; y | |
| Chahuarpungo | 450 | 0 | 5 | 115 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 43 | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| **Semestre 3** | Páramo | Bosque Andino | Comunidades | Familias | Acuerdos conseguidos | Total Microcuencas | Km riveras | Total | | Total | Total personas | | | | | | | | | | | | Avance en indicadores adicionales | | |
| Totales | 9000 | 520 | 74 | 950 | 1 | 6 | 0 | 1 | 0 | 13 | 46 | | | | | | | | | | | | | | |
| Avance | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 0.00% | 100.00% | 0.00% | 100.00% | 100.00% | | | | | | | | | | | | 25% | | |
| **Proyectos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pueblo Kayambi | 5200 | 0 | 14 | 70 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| KAWSAY - RESSAK | 2000 | 500 | 50 | 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | | | | | | | | | | | | 100% | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 900 | 20 | 5 | 115 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| Chahuarpungo | 900 | 0 | 5 | 115 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 46 | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| **PAISAJES PRODUCTIVOS SOSTENIBLES** | 7. Practicas agroecológicas y/o agroforestales | | | | 8. Características de producción, productividad y productos | | | | | 9. Acuerdos Interinstitucionales | | 10. Productos Emblemáticos | | 11. Certificación y producción alternativa | | 12. Gestión del conocimiento | | | 13. Infraestructura | | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 91.04% | 86.88% |
| | Hectareas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productos | Fincas | Mingas | Familias | Promedio % incremento | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con BPG | Personas capacitadas | Estudios e investigaciones | Familias capacitadas | Personas capacitadas | Total | | | | | |
| Meta | 139 | 20 | 188 | 65 | 357 | 13 | 246 | 2 | 316 | 0.00% | 0 | 3 | 8 | 52 | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 0 | | | | | |
| **Proyectos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los indicadores adicionales | | |
| Pueblo Kayambi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 70 | 0.00% | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | | |
| KAWSAY - RESSAK | 500 | 10 | 50 | 50 | 150 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 1 | Familias recuperando saberes ancestrales | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 6 | 10 | 46 | 5 | 115 | 5 | 200 | 0 | 200 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | | |
| Chahuarpungo | 33 | 0 | 92 | 10 | 92 | 5 | 46 | 0 | 46 | 0.00% | 0 | 0 | 5 | 46 | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 0 | | | 0 | | |
| **Semestre 3** | Hectareas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productos | Fincas | Mingas | Familias | Promedio % incremento | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SGP | Personas capacitadas | Estudios | Familias | Personas capacitadas | Infraestructura | | | Avance de indicadores adicionales | | |
| Totales | 159 | 19 | 228 | 65 | 357 | 12 | 246 | 2 | 326 | 0% | 0 | 2 | 8 | 196 | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 0 | | | | | |
| Avance | 29% | 95% | 100% | 100% | 100% | 92% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% | 67% | 100% | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% | | | 25% | | |
| **Proyectos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pueblo Kayambi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 80 | 0.00% | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0% | | |
| KAWSAY - RESSAK | 110 | 9 | 50 | 50 | 150 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 3 | 150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 100% | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 16 | 10 | 46 | 5 | 115 | 3 | 200 | 0 | 200 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0% | | |
| Chahuarpungo | 33 | 0 | 92 | 10 | 92 | 5 | 46 | 0 | 46 | 0.00% | 0 | 0 | 5 | 46 | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 0 | | | 0% | | |
| **ASOCIATIVIDAD** | 14. Capacitación y Género | | | 15. Liderazgo y género | | | 16. Acuerdos y propuestas | 17. Participación comunitaria y género | | | | | 18. Fortalecimiento de capacidades y desarrollo organizacional | | | | 19. Comunicación y difusión | | | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 69.60% | 86.88% |
| | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas aplicando conocimientos | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTB | Acuerdos / propuestas | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias: Apertura femenina | SGP implementadas | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puestos de comercialización | Comité de gestión conformados | Total herramientas comunicativas | | | | | | |
| Meta | 196 | 0 | 150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 200 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| **Proyectos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los indicadores adicionales | | |
| Pueblo Kayambi | 140 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | | |
| KAWSAY - RESSAK | 0 | 0 | 150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | | |
| Chahuarpungo | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 1 | Manual de procedimientos administrativo | |
| **Semestre 3** | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas aplicando conocimientos | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTB | Acuerdos / propuestas | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias: Apertura femenina | SGP implementadas | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puestos de comercialización | Comité de gestión conformados | Total herramientas comunicativas | | | | | Avance en indicadores adicionales | | |
| Totales | 262 | 0 | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 96 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| Avance | 100.00% | 0.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 48.00% | 0.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | | | | | 0.00% | | |
| **Proyectos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pueblo Kayambi | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0% | | |
| KAWSAY - RESSAK | 0 | 0 | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0% | | |
| Veterinarios Sin Fronteras (UNOCC) | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 96 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0% | | |
| Chahuarpungo | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0% | | |

## b. Pisque – Mojanda – San Pablo

| A4 Cumplimiento Consolidado del Biocorredor | % Desempeño Semestral por enfoque por proyecto | % Desempeño Semestral por enfoque | % Desempeño TOTAL Biocorredor |
|---|---|---|---|
| | | | 100.23% |
| **CONECTIVIDAD** | | 94.04% | |
| **Proyecto** | | | |
| TURUJTA | 72.11% | | |
| UNOCIGS | 105.00% | | |
| FBU | 105.00% | | |
| **PAISAJES PRODUCTIVOS** | | 102.22% | |
| **Proyecto** | | | |
| TURUJTA | 106.67% | | |
| UNOCIGS | 100.00% | | |
| FBU | 100.00% | | |
| **ASOCIATIVIDAD** | | 104.44% | |
| **Proyecto** | | | |
| TURUJTA | 110.00% | | |
| UNOCIGS | 103.33% | | |
| FBU | 100.00% | | |

**A5 Avance consolidado del Programa del Biocorredor**
Biocorredor: Pisque-San pablo

**Categorías**

| CONECTIVIDAD | 1. Ha de conservación y/o manejo de ecosistemas | | | | 2. Acuerdos para la conservación | 3. Manejo de cuencas y microcuencas | | 4. Planes de Manejo y Estudios | | 5. Especies de la biodiversidad | 6. Misión ambiental | Valores adicionales a los indicadores nacionales | Avance por enfoque | Avance Global | Datos adicionales (detalle los productos/especies/tipos de indicadores señalados) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Páramo | Bosque Andino | Comunidades | Familias | Acuerdos | Total Microcuencas | Km riberas | Planes de Manejo | Estudios | Total | Total personas | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 96.42% | 98.81% | |
| Meta | 2860 | 200 | 39 | 368 | 2 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | Indique los indicadores adicionales | | |
| TURUJTA | 300 | 0 | 13 | 20 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| UNOCIGS | 2500 | 0 | 20 | 100 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| FBU | 0 | 200 | 6 | 120 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Semestre 3 | Páramo | Bosque Andino | Comunidades | Familias | Acuerdos conseguidos | Total Microcuencas | Km riberas | Total | | Total | Total personas | Cantidad de indicadores adicionales | | | |
| Totales | 4860 | 200 | 47 | 505 | 1.5 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | | | | |
| Avance | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 75.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 100.00% | 0% | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | |
| TURUJTA | 300 | 0 | 13 | 81 | 1.5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | | | El trabajo comunitario y sobre todo con las instituciones está fortaleciendo el tema de conectividad ecológica a través de la reforestación y manejo de páramo. |
| UNOCIGS | 4500 | 0 | 20 | 100 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | | | Las mingas comunitarias, la reforestación, el manejo de los páramos se fortalecen de mejor manera gracias al apoyo de todas las comunidades y las organizaciones. |
| FBU | 0 | 200 | 6 | 125 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | 0% | | | No existe directamente un trabajo en páramos, sin embargo las acciones de reforestación en quebradas que tienen conectividad con los páramos hace que tenga cierta influencia en estos. |

| PAISAJES PRODUCTIVOS SOSTENIBLES | 7. Prácticas agroecológicas y/o agroforestales | | | | | 8. Características de producción, productividad y productos | | | | | 9. Acuerdos interinstitucionales | | 10. Procesos fortalecidos | | 11. Certificados y productos diferenciados | | 12. Gestión del conocimiento | | | 13. Infraestructura | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 100.00% | 98.81% | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Hectáreas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productores | Fincas | Mingas | Familias | Promedio N incrementos | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SAF | Personas capacitadas | Estudios e investigaciones | Familias capacitadas | Personas capacitadas | Total | | | | |
| Meta | 27.5 | 3 | 115 | 31 | 115 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los indicadores adicionales | | |
| TURUJTA | 6.5 | 0 | 13 | 13 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| UNOCIGS | 4 | 0 | 100 | 20 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| FBU | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Semestre 3 | Hectáreas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productores | Fincas | Mingas | Familias | Promedio N incrementos | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SAF | Personas capacitadas | Estudios | Familias capacitadas | Personas capacitadas | Infraestructura | Cantidad de indicadores adicionales | | | |
| Totales | 24 | 4 | 114 | 31 | 114 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Avance | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TURUJTA | 7 | 0 | 14 | 13 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | | | La implementación de las parcelas experimentales o pilotos no están funcionando como se quisiera, ya que existen familias que no tienen claridad del objetivo de la parcela, y esto provoca que no exista la réplica, por lo que se considera necesario dar claridad a las políticas de la parcela al momento de su implementación. También hay que reconocer que existen escenarios demostrativos muy buenos que requieren de un mayor apoyo para seguir motivando a estos, pues son realmente lugares propicios para que otras familias puedan realizar las mismas acciones. |
| UNOCIGS | 4 | 0 | 100 | 20 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | | | El apoyo a las familias para la construcción de paisajes productivos es mínimo, sin embargo el intercambio de semillas y de saberes entre las familias de las comunidades hace que se fortalezca el capital semilla que se brinda a las familias con fondos PPS. |
| FBU | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75% | | | Se cuenta con 25 personas capacitadas, y 25 parcelas demostrativas implementándose con los conocimientos obtenidos en el proceso de capacitación; estos al momento no generan espacios de conectividad; sin embargo en el momento de las réplicas en cada una de sus comunidades se espera que se siga consolidando a través de los paisajes productivos la conectividad. |

| ASOCIATIVIDAD | 14. Capacitación y Género | | | 15. Liderazgo y género | | | 16. Acuerdos y propuestas | | 17. Participación comunitaria y género | | | 18. Fortalecimiento de capacidades y desarrollo organizacional | | | | | 19. Comunicación y difusión | | 100.00% | 98.81% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas capacitadas conformadas | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTR | Acuerdos / propuestas | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias beneficiadas | SSP Asistencia técnica | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puntos de comercialización | Comité de gestión conformados | Total herramientas comunitarias | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | |
| Meta | 175 | 13 | 205 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los indicadores adicionales | |
| TURUJTA | 55 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| UNOCIGS | 100 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| FBU | 25 | 13 | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Semestre 3 | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas capacitadas conformadas | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTR | Acuerdos / propuestas | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias beneficiadas | SSP Asistencia técnica | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puntos de comercialización | Comité de gestión conformados | Total herramientas comunitarias | Cantidad de indicadores adicionales | |
| Totales | 193 | 17 | 205 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Avance | 110.29% | 103.08% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 4.67% |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TURUJTA | 103 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | Existe una buena coordinación con los GAD Parroquiales, municipal y provincial, esto fortalece no solo las acciones de este proyecto, sino también la organización como tal, debido a las gestiones que realizan de forma conjunta. Los diferentes niveles de asociatividad ha permitido fortalecer las acciones de conectividad y de paisajes productivos. |
| UNOCIGS | 100 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20% | Sus principales socios son los GAD´s y centros educativos esto hace que fortalezca principalmente en actividades de conservación de páramos, al momento de conservarlo debido al proceso de capacitación y a la toma de decisiones políticas locales para conservarlos páramos, a través de la elaboración de reglamentos. |
| FBU | 20 | 17 | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | En este caso existe mayor asociatividad con Universidades y empresas privadas y sociales. Se requiere de una mejor relación con GAD del sector. |

## c. ZARECC – FONDOS PPD

| A4 Cumplimiento Consolidado del Biocorredor | % Desempeño Semestral por enfoque por proyecto | % Desempeño Semestral por enfoque | % Desempeño TOTAL Biocorredor |
|---|---|---|---|
| | | | 86.53% |
| **CONECTIVIDAD** | | | |
| **Proyecto** | | | |
| ACAI | 75.53% | **82.58%** | |
| Gran Valle | 72.22% | | |
| AACRI | 100.00% | | |
| **PAISAJES PRODUCTIVOS** | | | |
| **Proyecto** | | | |
| ACAI | 99.00% | **99.50%** | |
| Gran Valle | 100.00% | | |
| AACRI | | | |
| **ASOCIATIVIDAD** | | | |
| **Proyecto** | | | |
| ACAI | 95.00% | **77.50%** | |
| Gran Valle | 60.00% | | |
| AACRI | | | |

| A5 Avance consolidado del Programa del Biocorredor | Categorías | | |

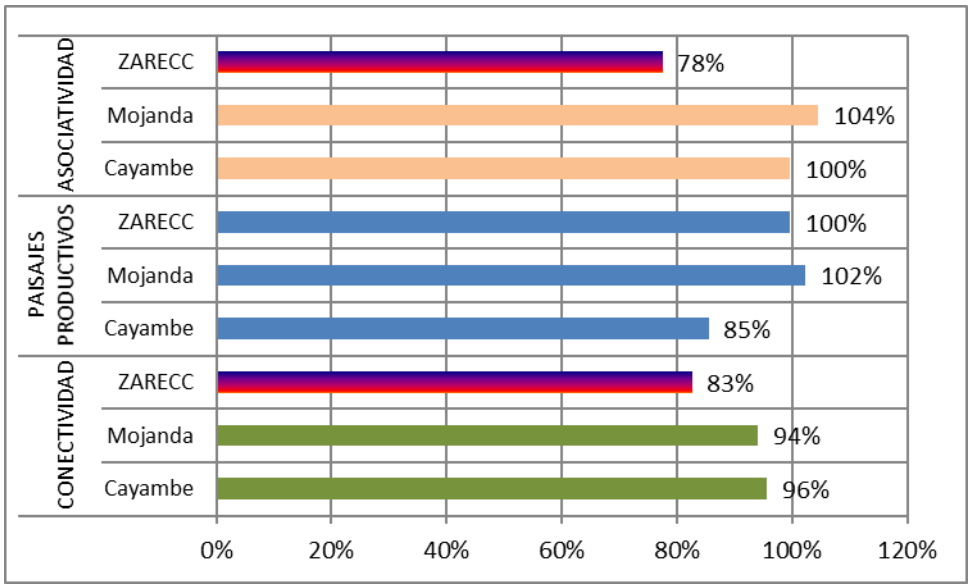
## d. ZARECC – FONDOS PANAP/MAE

| A4 Cumplimiento Consolidado del Biocorredor - Fondos PASNAP | % Desempeño Semestral por enfoque por proyecto | % Desempeño Semestral por enfoque |
|---|---|---|
| | | |
| **CONECTIVIDAD** | | **58.33%** |
| **Proyecto** | | |
| Gran Valle | 58.33% | |
| AACRI | - | |
| **PAISAJES PRODUCTIVOS** | | **20.00%** |
| **Proyecto** | | |
| Gran Valle | - | |
| AACRI | 20.00% | |
| **ASOCIATIVIDAD** | | **46.67%** |
| **Proyecto** | | |
| Gran Valle | 46.67% | |
| AACRI | | |

| A5 Avance consolidado del Programa del Biocorredor - Fondos PASNAP | Categorías | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Valores adicionales a los indicadores nacionales | Avance por enfoque | Avance Global |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Biocorredor | 1. Ha de conservación y/o manejo de ecosistemas | | | | 2. Acuerdos para la conservación | | 3. Manejo de cuencas y microcuencas | | 4. Planes de Manejo y Estudios | | 5. Especies de la biodiversidad | 6. Educación ambiental | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZARECC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONECTIVIDAD | Páramo | Bosque Andino | Comunidades | Familias | Acuerdos | | Total Microcuencas | Km riveras | Planes de Manejo | Estudios | Total | Total personas | | | | | | | | | | | | | | | Cantidad de Indicadores adicionales por proyecto | 97.00% | 99.00% |
| Meta | 0 | 6400 | 15 | 100 | 1 | | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los Indicadores adicionales | |
| Gran Valle | 0 | 6400 | 5 | 15 | 1 | | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| AACRI | 0 | 0 | 10 | 85 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| Semestre 3 | Páramo | Bosque Andino | Comunidades | Familias | Acuerdos conseguidos | | Total Microcuencas | Km riveras | Total | | Total | Total personas | | | | | | | | | | | | | | | Avance en indicadores adicionales | | |
| Totales | 0 | 6400 | 21 | 82 | 1 | | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Avance | 0.00% | 100.00% | 100.00% | 82.00% | 100.00% | | 100.00% | 0.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | | | | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gran Valle | 0 | 6400 | 5 | 15 | 1 | | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| AACRI | 0 | 0 | 16 | 67 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | 0% | | |
| PAISAJES PRODUCTIVOS SOSTENIBLES | 7. Practicas agroecológicas y/o agroforestales | | | | 8. Características de producción, productividad y productos | | | | | 9. Acuerdos interinstitucionales | | 10. Productos Emblemáticos | | 11. Certificación y producción alternativa | | 12. Gestión del conocimiento | | | 13. Infraestructura | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 100.00% | 99.00% |
| | Hectareas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productos | Fincas | Ménges | Familias | Promedio % incremento | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SPS | Personas capacitadas | Estudios e investigaciones | Familias capacitadas | Personas capacitadas | Total | | | | | | | | | |
| Meta | 20 | 8 | 20 | 18 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los Indicadores adicionales | |
| Gran Valle | 15 | 0 | 15 | 15 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | 1 | | |
| AACRI | 5 | 8 | 5 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | 0 | | |
| Semestre 3 | Hectareas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productos | Fincas | Ménges | Familias | Promedio % incremento | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SPS | Personas capacitadas | Estudios | Familias | Personas capacitadas | Infraestructura | Avance de indicadores adicionales | | | | | | | | |
| Totales | 84 | 8 | 84 | 31 | 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Avance | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | | | | | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gran Valle | 24 | 0 | 24 | 15 | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100% | | | | | | | | |
| AACRI | 60 | 8 | 60 | 16 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | | | | | | | | |
| ASOCIATIVIDAD | 14. Capacitación y Género | | | | 15. Liderazgo y género | | | 16. Acuerdos y propuestas | | | 17. Participación comunitaria y género | | | | 18. Fortalecimiento de capacidades y desarrollo organizacional | | | | | 19. Comunicación y difusión | | Cantidad de indicadores adicionales por proyecto | 100.00% | 99.00% |
| | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas aplicando conocimientos | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTB | Acuerdos / propuestas | | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias aefavor femenino | SGP implementadas | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puentes de comercialización | Comité de gestión conformados | Total herramientas comunicativas | | | | | | | | | |
| Meta | 75 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Indique los Indicadores adicionales | |
| Gran Valle | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| AACRI | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Semestre 3 | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas aplicando conocimientos | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTB | Acuerdos / propuestas | | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias aefavor femenino | SGP implementadas | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puentes de comercialización | Comité de gestión conformados | Total herramientas comunicativas | | Avance en indicadores adicionales | | | | | | | | |
| Totales | 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | |
| Avance | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | | 0.00% | | | | | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gran Valle | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0% | | | | | | | | |
| AACRI | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0% | | | | | | | | |

**Anexo 2: Matrices compiladas para el territorio Sierra Norte**

| A6 Cumplimiento Consolidado territorial | % Desempeño Semestral por enfoque por Biocorredor | % Desempeño Semestral por enfoque |
|---|---|---|
| | | |
| **CONECTIVIDAD** | | **90.75%** |
| **Biocorredor** | | |
| Cayambe | 95.63% | |
| Mojanda | 94.04% | |
| ZARECC | 82.58% | |
| **PAISAJES PRODUCTIVOS** | | **95.74%** |
| **Biocorredor** | | |
| Cayambe | 85.49% | |
| Mojanda | 102.22% | |
| ZARECC | 99.50% | |
| **ASOCIATIVIDAD** | | **93.84%** |
| **Biocorredor** | | |
| Cayambe | 99.58% | |
| Mojanda | 104.44% | |
| ZARECC | 77.50% | |



| A7 Avance territorial | Ejes Temáticos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Avance por enfoque | Avance Global |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Territorio | 1. Ha de conservación y/o manejo de ecosistemas | | | | 2. Acuerdos para la conservación | | | | | | 3. Manejo de cuencas y microcuencas | | 4. Planes de Manejo y Estudios | | 5. Especies de la biodiversidad | | 6. Educación ambiental | | | | | |
| Sierra Norte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 92.42% | 83.74% |
| CONECTIVIDAD | Páramo | Bosque Andino | | Comunidades | Familias | Acuerdos | | | | | Total Microcuencas | Km riveras | Planes de Manejo | Estudios | Total | | Total personas | | | | | |
| Meta | 9950 | 17409 | | 138 | 1378 | 11 | | | | | 23 | 0 | 2 | 0 | 6 | | 168 | | | | | |
| Biocorredor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cayambe Coca | 7150 | 520 | | 74 | 950 | 1 | | | | | 6 | 0 | 1 | 0 | 6 | | 43 | | | | | |
| ZARECC | 0 | 16689 | | 25 | 125 | 8 | | | | | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | | 0 | | | | | |
| Mojanda-San Pablo | 2800 | 200 | | 39 | 303 | 2 | | | | | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 125 | | | | | |
| Semestre N°1 | Páramo | Bosque Andino | | Comunidades | Familias | Acuerdos conseguidos | | | | | Total Microcuencas | Km riveras | Total | | Total | | Total personas | | | | | |
| Totales | 13800 | 17409 | | 152 | 1563 | 3.5 | | | | | 24 | 0 | 2 | 0 | 13 | | 171 | | | | | |
| Avance | 100.00% | 100.00% | | 100.00% | 100.00% | 31.82% | | | | | 100.00% | 0.00% | 100.00% | 0.00% | 100.00% | | 100.00% | | | | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cayambe Coca | 9000 | 520 | | 74 | 950 | 1 | | | | | 6 | 0 | 1 | 0 | 13 | | 46 | | | | | |
| ZARECC | 0 | 16689 | | 31 | 107 | 1 | | | | | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | | 0 | | | | | |
| Mojanda-San Pablo | 4800 | 200 | | 47 | 506 | 1.5 | | | | | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 125 | | | | | |
| PAISAJES PRODUCTIVOS SOSTENIBLES | 7. Practicas agroecológicas y/o agroforestales | | | | 8. Características de producción, productividad y productos | | | | | | 9. Acuerdos Interinstitucionales | | 10. Productos Emblematicos | | 11. Certificación y producción alternativa | | 12. Gestión del conocimiento | | | 13. Infraestructura | 85.88% | 83.74% |
| | Hectareas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productos | Fincas | Mingas | Familias | Promedio % incremento | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SPG | Personas capacitadas | Estudios e investigaciones | Familias capacitadas | Personas capacitadas | Total | | |
| Meta | 661.5 | 28 | 501 | 124 | 668 | 21 | 258 | 2 | 328 | 3.33% | 0 | 3 | 8 | 52 | 0 | 0 | 1 | 46 | 0 | 0 | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cayambe Coca | 539 | 20 | 188 | 65 | 357 | 13 | 246 | 2 | 316 | 0.00% | 0 | 3 | 8 | 52 | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 0 | | |
| ZARECC | 100 | 8 | 200 | 26 | 198 | 8 | 12 | 0 | 12 | 10.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | |
| Mojanda-San Pablo | 22.5 | 0 | 113 | 33 | 113 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Semestre 1 | Hectareas Manejo | N° Especies | Fincas | Comunidades | Familias | Productos | Fincas | Mingas | Familias | Promedio % incremento | Acuerdos | Reuniones | N° Especies | Familias | Fincas con SGP | Personas capacitadas | Estudios | Familias | Personas capacitadas | Infraestructura | | |
| Totales | 276 | 24 | 533 | 133 | 660 | 20 | 258 | 2 | 338 | 0% | 0 | 2 | 8 | 196 | 0 | 0 | 1 | 46 | 0 | 0 | | |
| Avance | 42% | 86% | 100% | 100% | 99% | 95% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% | 67% | 100% | 100% | 0% | 0% | 100% | 100% | 0% | 0% | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cayambe Coca | 159 | 19 | 228 | 65 | 357 | 12 | 246 | 2 | 326 | 0.00% | 0 | 2 | 8 | 196 | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 0 | | |
| ZARECC | 91 | 5 | 191 | 35 | 189 | 8 | 12 | 0 | 12 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | |
| Mojanda-San Pablo | 26 | 0 | 114 | 33 | 114 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| ASOCIATIVIDAD | 14. Capacitación y Género | | | | 15. Liderazgo y género | | | 16. Acuerdos y propuestas | | | 17. Participación comunitaria y género | | | | 18. Fortalecimiento de capacidades y desarrollo organizacional | | | | | 19. Comunicación y difusión | 72.93% | 83.74% |
| | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas aplicando conocimientos | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTB | Acuerdos / propuestas | | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias Jefatura femenina | SGP implementadas | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puestos de comercialización | Comité de gestión conformados | | Total herramientas comunicativas | | |
| Meta | 530 | 71 | 375 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | | 15 | 200 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | | 0 | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cayambe Coca | 196 | 0 | 150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | | 0 | 200 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | |
| ZARECC | 159 | 58 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 15 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | | 0 | | |
| Mojanda-San Pablo | 175 | 13 | 225 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | |
| Semestre 1 | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Personas aplicando conocimientos | Eventos realizados | Personas capacitadas | Mujeres capacitadas | Eventos realizados | Acuerdos MTB | Acuerdos / propuestas | | Comunidades participantes | Familias /Fincas participantes | Familias Jefatura femenina | SGP implementadas | Comunidades fortalecidas | Sistema de comercialización | Puestos de comercialización | Comité de gestión conformados | | Total herramientas comunicativas | | |
| Totales | 642 | 37 | 525 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 15 | 96 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | | 0 | | |
| Avance | 100.00% | 52.11% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 33.33% | | 100.00% | 48.00% | 0.00% | 50.00% | 0.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | | 0.00% | | |
| Proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cayambe Coca | 262 | 0 | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 96 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | |
| ZARECC | 148 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | | 0 | | |
| Mojanda-San Pablo | 232 | 17 | 225 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | |