

10. ミニッツ（署名版）（西文）

MINUTA DE LA EVALUACIÓN CONJUNTA  
SOBRE  
LA COOPERACIÓN TÉCNICA DEL JAPÓN  
PARA  
EL PROYECTO “FORTALECIMIENTO ESTRUCTURAL DEL  
DESARROLLO RURAL INTEGRAL SOSTENIBLE PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA  
EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO” DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

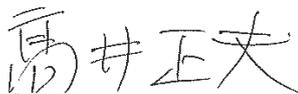
La Misión Japonesa de Evaluación Final, conformada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón denominada (en adelante “JICA”), y liderada por el Dr. Narihide Nagayo llamada (en adelante “Equipo Japonés”), ha visitado la República del Ecuador (en adelante “Ecuador”) del día 25 de julio al 12 de agosto de 2010, con el objeto de llevar a cabo la evaluación final conjunta del Proyecto “Fortalecimiento Estructural del Desarrollo Rural Integral Sostenible para la Reducción de la Pobreza en la Provincia de Chimborazo” de la República del Ecuador, (en adelante “Proyecto”) y hacer intercambio de opiniones sobre las actividades que se realizarán antes de terminar el Proyecto.

El Equipo de Evaluación Conjunta conformado por los miembros de la Misión de JICA y del comité evaluador ecuatoriano, fue creado con el propósito de realizar la Evaluación Final Conjunta y hacer recomendaciones necesarias a sus respectivos gobiernos.

El Equipo de Evaluación Conjunta ha realizado la evaluación del Proyecto a través de estudios y entrevistas correspondientes, elaborando el “Informe de Evaluación Final Conjunta”, llamado (en lo sucesivo “Informe”), el cual fue presentado en la reunión del Comité de Coordinación Conjunta del presente Proyecto.

Después de recibir el informe, el Comité de Coordinación Conjunta acordó las conclusiones y recomendaciones detalladas en el documento adjunto.

Esta Minuta de Evaluación Final Conjunta se firma en siete originales de igual valor y contenido, quedando un ejemplar bajo la custodia de cada uno de los suscriptores, en la ciudad de Quito, Ecuador, a los doce días del mes de agosto de dos mil diez.

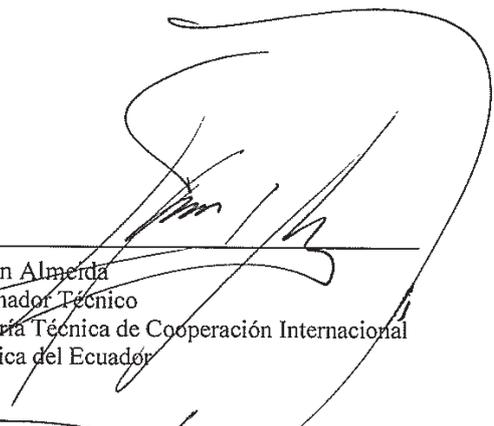


Sr. Masao Takai  
Director Representante  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)  
Japón



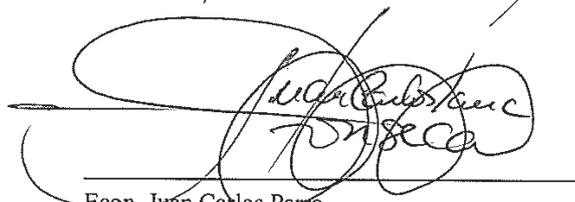
Abg. Mariano Curicama G.  
Prefecto,  
Gobierno Autónomo Descentralizado de la  
Provincia de Chimborazo  
República del Ecuador





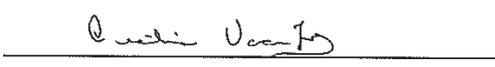
---

Dr. Iván Almerda  
Coordinador Técnico  
Secretaría Técnica de Cooperación Internacional  
República del Ecuador



---

Econ. Juan Carlos Parra  
Subsecretario de Planificación,  
Ministerio de Agricultura, Ganadería,  
Acuicultura y Pesca  
República del Ecuador



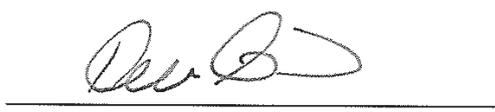
---

Dra. Cecilia Vaca  
Coordinadora General de Planificación,  
Ministerio de Educación,  
República del Ecuador



---

Ing. Diana Martucci  
Subsecretaria de Planificación,  
Ministerio del Ambiente  
República del Ecuador



---

Dra. Carmen Laspina  
Directora General de Salud,  
Ministerio de Salud Pública,  
República del Ecuador



PI  
C.V.

## DOCUMENTO ADJUNTO A LA MINUTA DE DISCUSIONES

El Comité de Evaluación Conjunta, conformado por el Equipo Japonés y los miembros ecuatorianos asignados por el gobierno ecuatoriano, presentó al Comité de Coordinación Conjunta el “Informe de Evaluación Final Conjunta”.

El Comité de Coordinación Conjunta recibió el informe presentado por el Comité de Evaluación Conjunta y se comprometió a tomar las medidas necesarias para llevar a cabo las recomendaciones detalladas a continuación en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, con el fin de lograr el éxito del Proyecto.

- 1) Es necesario desglosar la Estrategia de Desarrollo Rural Integral Sostenible de la Provincia de Chimborazo y a través de este proceso, fortalecer la capacidad de formular la estrategia general de los C/P; así como compartir firmemente el objetivo de la estrategia entre los C/P. Hablando concretamente, es necesario modificar el objetivo de la estrategia general y el objetivo superior de la misma, establecer la línea de base y los indicadores de la estrategia general y las estrategias sectoriales y precisar el panorama futuro del área objetivo de la estrategia que se logrará mediante la ejecución de la misma.
- 2) Al detallar la estrategia, es necesario desglosar los planes de acción. Es decir, demostrar la coherencia entre la estrategia y los planes de acción, establecer la línea de base y los indicadores de cada uno de los planes, utilizando técnicas apropiadas, definir la participación, coordinación y rol de cada una de las instituciones ejecutoras; así como la metodología de ejecución de las actividades (dentro y fuera de ECAs).
- 3) Es necesario e imperioso que el plan operativo anual elaborado en base a los planes de acción, sea establecido de forma individual, tomando en cuenta las diferentes realidades (experiencias anteriores, necesidades, recursos y potencialidades) de cada zona objetivo, con la participación de la comunidad, la motivación técnica pertinente y la toma de decisiones consensuada.
- 4) Entre los C/P ratificar el posicionamiento del proyecto piloto dentro del Proyecto. Hablando concretamente, es necesario no solamente revisar si el proyecto piloto actual es suficiente para verificar el funcionamiento de la estrategia, la metodología de desarrollo rural y el sistema de implementación del proyecto, sino también modificar el contenido del proyecto piloto según sus necesidades, considerando cómo se ampliarán y articularán los resultados del proyecto piloto en las actividades posteriores al próximo año. También es importante clarificar la metodología de monitoreo y evaluación de los proyectos piloto y la fecha de su ejecución.
- 5) Es necesario planificar y ejecutar proyectos que permitan recuperar en lo mejor posible, los conocimientos ancestrales, técnicas y productos tradicionales andinos, que aprovechen al máximo las potencialidades de las comunidades para generar otras fuentes de ingreso con valor agregado y certificación y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida. Por otra parte, se considera necesario puntualizar dentro de los planes de

acción la ampliación de las actividades a otras comunidades y la difusión de los resultados de las actividades exitosas hacia la población que no participa de las ECAs y que vive en las comunidades, así como hacia la población de otras comunidades.

- 6) Se observó que en las actividades del proyecto piloto no se consideró la creación de las fuentes de ingresos extras y la transferencia de ciertas técnicas adecuadas para la conservación de suelo. Es necesario aportar técnicas en estas áreas para llevar a cabo la estrategia, los planes de acción y el proyecto piloto.
- 7) Es necesario elaborar el plan financiero del Consejo Provincial y de las instituciones involucradas para asegurar el presupuesto en base a los planes de acción de este Proyecto. Sobre todo, para el plan de 2011 es urgente disponer del presupuesto. Por otra parte, con la expectativa de la ampliación de las actividades y comunidades objetivo de la estrategia en el futuro, es necesario coordinar con las áreas financieras de las oficinas centrales de las instituciones involucradas y planificar el presupuesto dentro del fondo de cada una de las instituciones C/P (por ejemplo, la creación de la partida presupuestaria exclusiva para la implementación de los planes de acción).
- 8) Es necesario cumplir con la asignación continua del personal necesario para la implementación de la estrategia y los planes de acción. Hablando con precisión, es necesario la participación continua de los C/P de las instituciones involucradas, promotores y las personas que asistan a la reunión de directores del Proyecto. En el futuro se ampliarán las actividades y las comunidades objetivo, por lo tanto es necesario que las instituciones involucradas asignen suficiente número de los mismos C/P a tiempo completo. En cuanto a los promotores, es necesario asegurar la transferencia de la información del promotor saliente al sucesor así como la capacitación de éste, o buscar algún mecanismo que permita contratar al mismo promotor de forma permanente, por ejemplo, mediante la colaboración de los gobiernos locales. También se considera necesario que las personas participantes en la reunión de directores del Proyecto, delegadas de las instituciones involucradas, sean las mismas, para que esa instancia pueda cumplir con los objetivos esperados.
- 9) Con el propósito de preparar la ampliación de las actividades y las comunidades objetivo en el futuro, identificar oportunamente las necesidades de las comunidades y ejecutar las actividades en correspondencia con las necesidades, se considera necesario informar a los gobiernos locales sobre la estrategia y los planes de acción, y establecer el sistema de implementación de los planes de acción bajo la coordinación y colaboración con las instituciones y organizaciones existentes.
- 10) Es necesario realizar los siguientes preparativos antes del inicio del proyecto de ejecución en 2011: fortalecimiento del sistema de implementación de los planes de acción, financiamiento de los planes de acción, selección de las comunidades modelo de acuerdo a los parámetros del proyecto y análisis adecuado, así como iniciar conversaciones con los gobiernos locales para definir su participación en el proyecto. 

  
  
e.v.  


El Comité de Coordinación Conjunta recibe las recomendaciones detalladas en el inciso anterior 2, y aprueba las modificaciones de PDM y PO (versión modificada) anexos. Consecuentemente acepta la necesidad de modificar el período del Proyecto como se muestra a continuación.

Período original: del 24 de febrero de 2009 al 23 de febrero de 2011.

Período modificado (propuesta): del 24 de febrero de 2009 al 23 de agosto de 2011.

Documentos anexos: PDM, PO (versión modificada)

Documento de referencia: Informe de la Evaluación Final Conjunta



e.v.  
  


## 11. ミニッツ〔和文（仮訳）〕

### エクアドル国「チンボラソ県貧困削減のための持続的総合農村開発実施体制強化プロジェクト」 における終了時評価団とエクアドル共和国関係機関の合同評価ミニッツ

国際協力機構(以下「JICA」)により結成された永代成日出氏を団長とする日本の終了時評価調査団(以下「評価団」)は2010年7月25日から8月12日にエクアドル共和国(以下「エクアドル」)を「チンボラソ県貧困削減のための持続的総合農村開発実施体制強化プロジェクト」(以下「プロジェクト」)の終了時評価とプロジェクト終了時までのプロジェクト活動計画について意見交換を行うために訪れた。

評価団とエクアドル側評価委員会によって結成された合同評価委員会は、終了時評価調査を行い、両国政府に必要な提案を行う目的で結成された。

合同評価委員会は関係機関からの情報収集および対象地域の現地調査を実施し、「終了時評価 合同評価報告書」(以下「報告書」)を作成した。この報告書はプロジェクトの合同調整委員会へ報告された。

その報告を受け、合同調整委員会は添付の内容に合意した。

本終了時評価調査のミニッツにおいて同様の価値と内容の7通の原本に署名を行い、署名を行った各者のもとに1通ずつ保管する。

2010年8月12日 キト市 エクアドル

---

Sr. Masao Takai  
Director Representante  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)  
Japón

---

Abg. Mariano Curicama G.  
Prefecto,  
Gobierno Autónomo Descentralizado de la  
Provincia de Chimborazo  
República del Ecuador

---

Dr. Iván Almeida  
Coordinador Técnico  
Secretaría Técnica de Cooperación Internacional  
República del Ecuador

---

Econ. Juan Carlos Parra  
Subsecretario de Planificación,  
Ministerio de Agricultura, Ganadería,  
Acuacultura y Pesca  
República del Ecuador

---

Ing. Diana Martucci  
Subsecretaria de Planificación,  
Ministerio del Ambiente  
  
República del Ecuador

---

Dra. Cecilia Vaca  
Coordinadora General de Planificación,  
Ministerio de Educación,  
República del Ecuador

---

Dra. Carmen Laspina  
Directora General de Salud,  
Ministerio de Salud Pública,  
República del Ecuador

## 添付

1. 終了時評価調査団とエクアドル政府によって構成された合同評価委員会は合同調整委員会へ「終了時評価合同評価報告書」を提出した。

2. 合同調整委員会は合同評価委員会により提出された報告書を受領し、プロジェクトの成功のために Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 の枠組みの中で、下記提言事項を実行するため必要な対策をとることを確認した。

- 1) チンボラソ県持続的総合農村開発戦略の詳細化を行い、CP による全体的戦略の策定能力の強化、および CP 間の「持続的農村開発戦略」の目的の共有の強化を行う必要がある。具体的には、全体戦略の目標・上位目標の修正、全体戦略およびセクター戦略のベースラインと指標の設定を行い、持続的総合農村開発戦略の実施により達成される対象地域の将来像を明確にする。
- 2) 「戦略」の詳細化に従い、事業計画の詳細化を行う必要がある。具体的には、適切な技術を使いながら、各事業計画の戦略との整合性の明確化、各計画のベースラインと指標の設定、各事業の主要実施機関の参加・調整・役割と対象地域の明確化、各事業の実施手法(ECA と ECA 以外)の明確化を行う必要がある。
- 3) 事業計画に基づく年度計画は、集落住民の参加と技術面での適切な動機づけを促進し、合意に基づき決定したうえ、事業の各対象地域の現状(過去の経験、ニーズ、リソース、ポテンシャル)を考慮して個々に計画される必要がある。
- 4) 本プロジェクトにおけるパイロット・プロジェクトの位置づけを CP 間で確認する。具体的には、パイロット・プロジェクトが戦略と開発手法および実施体制を検証できるものであるかということだけでなく、パイロット・プロジェクトの成果が次年度以降の活動にどのように拡充・発展するかを踏まえ、パイロット・プロジェクト内容を修正する必要がある。また、パイロット・プロジェクトのモニタリング・評価方法と実施時期を明確にする必要がある。
- 5) アンデスの伝統的な技術・祖先から伝わる知識及び作物の復興や、可能な限り集落のポテンシャルを活かした収入源創出に向けた事業の企画・立案を行い、実行する必要がある。また、ECA の活動の他の集落への拡大や、ECA 実施中の同集落の他の住民への活動性かの普及を事業計画の中で明らかにする必要がある。
- 6) 現在のパイロット・プロジェクトでは、特に集落の収入源創出と一部の土壌保全にかかる適切な技術指導の不足が確認された。同分野に関連する戦略、事業計画、パイロット・プロジェクトの実施を行うために、同分野の技術的な投入を行う必要がある。
- 7) 事業計画の作成に基づき、県庁および各省の予算計画を作成し予算の確保を行う必要がある。特に 2011 年度に実施される計画に関する予算については、早急に予算の確保を行わなければならない。また、今後の戦略内での活動の拡大・対象集落の拡大を踏まえ、各省の中央機関の予算管理部門と調整し、C/P ファンドの各省内での予算化(事業計画実施のための予算項目の創設など)を図る必要がある。
- 8) 戦略および事業計画実施のための人員の継続的な割り当てを徹底する必要がある。具体的には、各関係機関の C/P、プロモーター、長官会議の出席者の継続化である。各関係機関は今後の活動の拡大・対象集落の拡大を踏まえ、十分なフルタイムカウンターパートを継続して配置する必要がある。プロモーターについては新規着任者への研修と前任からの引継ぎのための十分な時間を確保する

- か、地方政府と協議等を行い、プロモーターの継続的な雇用ができる体制を整える。長官会議が十分な機能を果たせるように、各関係機関の権限を持ったものが継続して出席する。
- 9) 今後の活動の拡大・対象集落の拡大への準備および迅速な集落のニーズ収集とニーズに応じた活動のタイムリーな実施のためにも、地方政府と戦略・事業計画を共有し、既存の関係機関と協働した実施体制の確立を行う必要がある。
- 10) 2011年以降の本格事業の開始に向けた準備業務(事業実施体制強化、事業資金調達、プロジェクトのパラメーターと適切な分析に基づいたモデル集落の選定、地方政府のプロジェクトへの参画に向けた協議など)を行う必要がある。
3. 合同調整委員会は 2の提言事項を受領し、添付資料のPDM、PO(改訂案)を了承した。また、プロジェクト実施期間を以下の通り変更を行う必要性について了承した。
- (前) 2009年2月24日～2011年2月23日
- (後) 2009年2月24日～2011年8月23日

添付資料:PDM、PO(改訂版)

参考資料:終了時評価合同評価報告書

添付資料(1/2) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 改訂案

案件名 : チンボラソ県貧困削減のための持続的総合農村開発実施体制強化プロジェクト

協力期間 : 2009年2月～2011年8月(2年6ヶ月間)

対象地域 : チンボラソ県(コルタ郡、グアモテ郡、リオバンバ郡)

ターゲットグループ : チンボラソ県政府(CPCH), 農業牧畜漁業省県事務所、環境省県事務所、教育省県事務所(二言語局、スペイン語局)、保健省県事務所

協力相手先機関 : チンボラソ県政府(CPCH), 農業牧畜漁業省、環境省、教育省、保健省

裨益者 : チンボラソ県 3 郡の対象集落住民(各郡 2 集落 計 6 集落)

Ver.2 合意年月日: 2010年8月12日

プロジェクトの要約	指標	指標の入手手段	外部条件
<b>スーパーゴール</b> シエラ地域で県政府、関係省庁、関係機関、住民によって持続的総合農村開発事業が実施される。	1) チンボラソ県の農村開発モデルに関連した持続的総合農村開発事業が、シエラ地域で実施される。	1)対象事業の実施報告書	● エクアドルの貧困削減に対する政策上の重要度が低下しない。
<b>上位目標</b> チンボラソ県において、貧困削減に向けた持続的総合農村開発事業が実施される。	1) チンボラソ県持続的総合農村開発戦略に基づいたアクションプランが実施される。	1)対象事業の実施報告書	● エクアドル政府、他県が本事業を農村開発のモデルに採用する。 ● チンボラソ県の貧困削減に向けた持続的総合農村開発政策に変更がない。
<b>プロジェクト目標</b> チンボラソ県において、貧困削減に向けた持続的総合農村開発実施の実施体制が整備される。	1) チンボラソ県政府、関係省庁及び関係機関により、マルチセクターからなる開発事業実施チームが形成される 2) 持続的総合(マルチセクター型)農村開発戦略に基づく事業実施のための予算が確保される	1) 開発事業実施チームの運営運営にかかる合意書 2) -1 チンボラソ県政府予算書 2) -2 関係省庁のチンボラソ県政府向け事業予算書	● 県政府、関係省庁及び関係機関の役割、体制が大幅に変更されない。 ● 関係省庁の全体予算が大幅に削減されない

<p><b>成果 1</b> チンボラソ県政府、関係省庁及び関係機関の持続的総合農村開発事業に関する問題分析能力が強化される。</p>	<p>1) C/Pによりモデルコミュニティの現況調査とベースライン調査が計画・実施される。 2) C/Pにより対象コミュニティにお現状把握調査報告書が作成される。(全部で6つの報告書) 3) C/Pによりコミュニティレベルの開発ニーズの把握・共有のための参加型ワークショップが開催される。</p>	<p>1) 対象集落調査報告書 2) ワークショップ報告書</p>	<p>● 関係機関の人事異動が頻繁に起こらないこと</p>
<p><b>成果 2</b> チンボラソ県政府、関係省庁及び関係機関の持続的総合農村開発事業に関する事業計画策定能力が強化される。</p>	<p>1) 住民と共有されたチンボラソ県の持続的総合農村開発戦略が策定される。 2) 住民と共有された各セクター(農業・農村開発、環境、教育、保健、公共事業)のための事業計画が策定される。 3) C/Pにより事業計画実施のための資金計画が策定される。 4) C/Pにより事業計画実施のための要請書が関係機関に対し提出される。</p>	<p>1) チンボラソ県持続的総合農村開発戦略及び住民との合意議事録 2) セクター別事業実施計画オヨに住民との合意議事録 3) 事業計画実施のための資金計画 4) 事業計画実施のための要請書</p>	
<p><b>成果 3</b> チンボラソ県政府、関係省庁及び関係機関の持続的総合農村開発事業に関する事業実施・管理運営能力が強化される。</p>	<p>1) プロジェクト運営委員会が定期的(月1回程度)に開催され、C/Pによりパイロット・プロジェクト実施報告が行われる。 2) パイロット・プロジェクト実施報告書がプロジェクト運営委員会に提出される。 3) C/Pによりパイロット・プロジェクトのモニタリング・評価が行われる。 4) 持続的総合農村開発手法マニュアルが作成される。 5) 公的機関による事業の実施・運営・管理に関し、住民の満足度が向上する。(ベースライン調査時及び終了時の比較)</p>	<p>1) 住民に対する満足度調査 2) パイロット・プロジェクト実施報告書 3) プロジェクト運営委員会議事録 4) 持続的総合農村開発手法マニュアル</p>	

<p><b>活動</b></p> <p>"問題分析能力強化"</p> <p>1-1 プロジェクト運営委員会、分野別ワーキンググループを設置する。</p> <p>1-2 モデル集落を選定する。</p> <p>1-3 モデル集落で現況調査/ベースライン調査を実施する。</p> <p>1-4 参加型ワークショップを通じて、集落の開発ニーズを把握する。</p>	<p><b>投入</b></p> <p>&lt;エクアドル側&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトダイレクター、プロジェクトマネージャー</li> <li>● プロジェクトスタッフ(チンボラソ県技術者;農業、環境、教育、保健、公共事業の各分野から各一名以上のフルタイムCP)</li> <li>● プロジェクトスタッフ(農業、環境、教育、保健、公共事業の各分野の省庁県事務所の担当者;フルタイムCP)</li> <li>● プロジェクト運営経費(パイロット・プロジェクト実施経費、プロジェクト運営管理費)</li> <li>● プロジェクト事務所の設置(チンボラソ県庁舎内;家具、基本備品、電話、インターネット設備)</li> <li>● アシスタント要員の配置</li> <li>● プロジェクト車輛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チンボラソ県の治安が確保される。</li> <li>● 集落の継続的な協力が得られる。</li> </ul>
<p>"事業計画策定能力強化"</p> <p>2-1 開発ニーズに基づき持続的総合(マルチセクター型)農村開発戦略を策定する。</p> <p>2-2 セクター別事業計画を策定する。</p> <p>2-3 各事業計画実施に必要な資金計画を策定する。</p> <p>2-4 関係機関に事業計画の実施を要請する。</p>	<p>&lt;日本側&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期専門家(①チーフアドバイザー/コミュニティ開発人材育成 24MM、②参加型開発/業務調整 24MM)</li> <li>● 短期専門家(参加型ワークショップ手法、土壌保全、教育、保健の各分野;各分野3ヶ月程度)</li> <li>● 第三国専門家(PCM手法;アルゼンチン、チリ等より)</li> <li>● ローカルコンサルタントの配置</li> <li>● 第三国研修の実施(ボリビア等の先行事例など)</li> <li>● 資機材(パイロット・プロジェクト実施のため)</li> <li>● プロジェクト運営経費の一部補填</li> <li>● プロジェクト車輛</li> </ul>	
<p>"事業実施・運営管理能力強化"</p> <p>3-1 パイロット・プロジェクト実施に必要な体制を整える。</p> <p>3-2 モデル集落でパイロット・プロジェクトを実施する。</p> <p>3-3 モニタリング・評価を行う。</p> <p>3-4 持続的総合農村開発手法案を策定する。</p> <p>3-5 2011年以降の本体事業の開始ための準備作業を行う。</p>		

「チンパノ県貧困削減のための持続的総合農村開発実施体制強化プロジェクト」POの変更案

活動	詳細活動	第一年次						第二年次						第三年次				
		2009						2010						2011				
		3, 4	5, 6	7, 8	9, 10	11, 12	1, 2	3, 4	5, 6	7, 8	9, 10	11, 12	1, 2	3, 4	5, 6	7, 8		
問題分析能力強化	1-1 プロジェクト運営委員会、分野別ワーキンググループを設置する。	①関係組織からプロジェクト運営委員会のメンバーを選出する。	⇒															
		②関係組織と各分野別ワーキンググループを立ち上げる。	⇒															
		③プロジェクト運営委員会と分野別ワーキンググループの機能を定例化する。	⇒															
	1-2 モデル集落を選定する。	①モデル集落の選定基準を策定する。	⇒															
	②モデル集落を選定する。	⇒																
1-3 モデル集落で現況調査/ベースライン調査を実施する。	①調査手法を分析し、調査計画を策定する。	⇒	⇒															
	②調査を実施する。		⇒															
	③調査結果を集計する。			⇒														
1-4 参加型ワークショップを通じて、集落の開発ニーズを把握する。	①ワークショップの実施計画を策定する。(実施手法含む)			⇒														
	②ワークショップのファシリテーターを訓練する。				⇒													
	③参加型ワークショップを開催する。				⇒													
	④ワークショップの結果を集計し、開発ニーズを把握する。					⇒												
事業計画策定能力強化	2-1 開発ニーズに基づき持続的総合(マルチセクター型)農村開発戦略を策定する。	①持続的総合農村開発戦略を策定する。					⇒											
		②セクター別の持続的総合農村開発戦略を策定する。					⇒											
		③持続的総合農村開発戦略を詳細化する。								⇒								
		④セクター別の持続的総合農村開発戦略を詳細化する。								⇒								
2-2 セクター別事業計画を策定する。	①セクター別活動計画(PDM 投入)を策定する。							⇒										
	②セクター別の中期事業計画を策定する。							⇒										
	③セクター別活動計画を戦略の見直し結果に応じ詳細化する。									⇒								
	④セクター別の中期事業計画を戦略の見直し結果に応じ詳細化する。									⇒								
2-3 各事業計画実施に必要な資金計画を策定する。	①2011年度の資金計画を当初の戦略案・事業案を元に策定する。										⇒							
	②各C/P機関が予算源の確認を行う。										⇒							
	③中期事業計画に基づき、資金計画を策定する。											⇒						
2-4 関係機関に事業計画の実施を要請する。	①活動計画と予算計画に基づいた2011年度の事業計画を各C/P機関へ提案する。											⇒						
	②各C/P機関へ活動計画と予算計画に基づいた事業計画を提案する。												⇒					
事業実施・運営管理能力強化	3-1 パイロット・プロジェクト実施に必要な体制を整える。	①戦略・事業計画に基づきパイロット・プロジェクトの計画案を策定する。							⇒									
		②パイロット・プロジェクトの実施体制を構築する。							⇒									
		③各集落でグループ策定と研修を行う。							⇒									
	3-2 モデル集落でパイロット・プロジェクトを実施する。	①モデル集落に対し、パイロット・プロジェクトの計画案を説明する。									⇒							
		②事業計画ごとのそれぞれの対象地域において対象住民とパイロット・プロジェクトの計画を確定する。										⇒						
	③集落が中心的なアクターとして参加し、パイロット・プロジェクトを実施する。									⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3-3 モニタリング・評価を行う。	①パイロット・プロジェクトのモニタリング・評価計画・手法を策定する。																	
	②パイロット・プロジェクトのモニタリング・評価を通じ、優良事例と不良事例を特定する。																	
	③評価結果を集計する。																	
	④モニタリング・評価結果に基づき、持続的総合農村開発戦略と活動計画を修正する。																	
3-4 持続的総合農村開発手法案を策定する。	①評価結果に基づき、開発手法の分析を行う。(研修教材や実施マニュアルを含む)																	
	②開発手法のためのマニュアル案を作成する。																	
3-5 2011年以降の本体事業の開始ための準備作業を行う。	①プロモーターの継続的な活動体制を検討し決定する。																	
	②集落状況の分析を行い、新たな対象集落を選定する。																	
	③新たな対象集落を含むカントン・パロキア政府と戦略・開発計画の共有化を図る。																	
	④カントン・パロキア政府を含んだ開発の実施体制を整備する。																	
	⑤2011年の事業計画のそれぞれの対象地域において対象住民と年度事業計画を策定する。																	
	⑥開発計画に基づき、プロモーターの養成を行う。																	
	⑦開発手法に基づき2011年の活動対象集落の動機付けを行い、2011年の事業を開始する。																	
	⑧総合農村開発戦略および開発手法に基づき2012年度の年間計画および予算計画を策定する。																	
	⑨2012年度の年間予算の申請を行う。																	

**Informe de la Evaluación Final Conjunta  
sobre la Cooperación Técnica Japonesa  
para  
El Proyecto "Fortalecimiento Estructural del Desarrollo Rural  
Integral Sostenible para la Reducción de la Pobreza en la  
Provincia de Chimborazo de la República del Ecuador"**

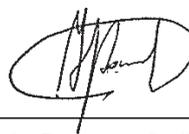
Riobamba, Ecuador 9 de agosto de 2010

Comité de la Evaluación Final Conjunta

Se llevó a cabo la evaluación final conjunta del 25 de julio al 9 de agosto de 2010 y se anexa el informe detallado de esta evaluación, elaborado por este comité.



Nagayo Narihide  
Líder del Equipo  
Misión de la evaluación final del Proyecto  
Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón (JICA)



Fernando Romero Cañizares  
Lider del Equipo Ecuatoriano  
Director de Comisión de Proyectos y  
Transferencias Tecnológicas  
Escuela Superior Politécnica de  
Chimborazo

**Informe de la Evaluación Final Conjunta  
sobre la Cooperación Técnica Japonesa  
para  
El Proyecto "Fortalecimiento Estructural del Desarrollo Rural  
Integral Sostenible para la Reducción de la Pobreza en la  
Provincia de Chimborazo de la República del Ecuador"**

09 de agosto de 2010



## Índice

1. Información general sobre el estudio de la evaluación final
  - 1-1. Información general de la cooperación
  - 1-2. Objetivo del envío del Equipo de Estudio para la Evaluación Final
  - 1-3. Composición del comité de la evaluación final conjunta
  - 1-4. Cronograma del estudio
  - 1-5. Método de evaluación y los puntos a evaluar
  
2. Resultados reales del Proyecto y el Proceso de la implementación
  - 2-1. Resultados reales de las aportaciones
  - 2-2. Resultados reales de las actividades
  - 2-3. Nivel de alcance de los indicadores
  - 2-4. Menciones especiales sobre el proceso de implementación
  - 2-5. Factores que favorecieron la aparición de efectos
  - 2-6. Problemas y los factores que los provocaron
  
3. Resultados de la evaluación mediante 5 criterios de evaluación
  - 3-1 Pertinencia
  - 3-2 Efectividad
  - 3-3 Eficiencia
  - 3-4 Impacto
  - 3-5 Sostenibilidad
  
4. Conclusiones
  
5. Recomendaciones
  - 5-1 Recomendaciones
  - 5-2 Lecciones aprendidas



Anexo 1: Cronograma del estudio de evaluación final

Anexo 2: PDM

Anexo 3: Cuadros de los resultados reales de las aportaciones

1. Envíos de los expertos de largo y corto plazo
2. Capacitación del personal C/P en Japón y Bolivia
3. Ejecución de los seminarios y cursos de capacitación
4. Donación de equipos y la situación de su mantenimiento
5. Costos locales de operación (las partes ecuatoriana y japonesa)
6. Lista del personal C/P asignado

Anexo 4: Resultados reales de las actividades

Anexo 5: PDM (versión modificada)

Anexo 6: PO (versión modificada)

4  


## 1. Información general del estudio para la evaluación final

### 1-1. Información general de la cooperación

#### (1) Antecedentes de la cooperación

La República del Ecuador (en adelante, "Ecuador") está logrando un crecimiento económico estable mediante las exportaciones de petróleo, bananos, café, camarones entre otros. Sin embargo, un 38,3% de la población total se encuentra debajo de la línea de pobreza establecida por el gobierno (USD 56,6/mes, índice de pobreza basado en los consumos e ingresos), y el índice de pobreza de la población indígena que vive principalmente en la zona rural es alto, llegando a un 61,5% (INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos, de noviembre de 2005 a octubre de 2006). Muchos habitantes de esta población pobre viven de la agricultura en pequeña escala, y su ingreso anual por familia a veces no llega ni a USD 1.000, por lo que algunas familias deben depender de remesas nacional o extranjera.

La Provincia de Chimborazo en Ecuador se sitúa en el centro de la región sierra con una población de 400.000 habitantes. Esta provincia tiene serios problemas de pobreza dentro de las 10 provincias de la región sierra, ya que tiene el 54,9% de la población de esta provincia debajo de la línea de pobreza (2009, SIISE/INEC).

Algunas de las causas principales de pobreza son: los bajos ingresos agrícolas que son los principales ingresos para vivir y las malas condiciones del entorno para la vida cotidiana debido a la falta de servicios de educación y salud así como la infraestructura básica. Además, el exceso en la explotación forestal ha provocado la reducción de la capacidad de filtración de agua de lluvia hacia los mantos freáticos, erosión del suelo y factores climáticos adversos, lo cual consecuentemente ha traído la reducción de la productividad agrícola y el empeoramiento del entorno afectando las condiciones de vida. Adicionalmente, debido a una inadecuada planificación agrícola existe abundancia de un mismo producto en una misma época, causando escasez el resto del año; esto permite que los intermediarios paguen precios bajos y exista fluctuación de los precios en el mercado.

Para mitigar los problemas de pobreza causados por estos factores complejos, es necesario que las instituciones involucradas como el Consejo Provincial<sup>1</sup> de Chimborazo (CPCH), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Educación (ME), Ministerio del Ambiente (MAE) y Ministerio de Salud Pública (MSP) realicen la planificación, ejecución, administración, operación y evaluación de los proyectos

---

<sup>1</sup> Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo actual

4  
MAD

elaborados con base en la visión a mediano y largo plazo. Sin embargo, las instituciones arriba mencionadas tienen poca experiencia en trabajar en forma conjunta en estas actividades, razón por la que se solicitó la cooperación al gobierno de Japón con el propósito de fortalecer el sistema a través de las instituciones involucradas para que implementen el desarrollo rural integral sostenible a través de ejecutar el proceso completo antes mencionado.

Por otra parte, para realizar el desarrollo rural integral sostenible, es necesario, en la primera fase, fortalecer el sistema de implementación mediante la formación del personal y la elaboración del plan de desarrollo, y en la segunda fase, establecer el proceso de implementación de los proyectos de desarrollo rural y consolidar el sistema de implementación. En el presente Proyecto se llevará a cabo el fortalecimiento del sistema de implementación mediante la formación del personal y la elaboración del plan de desarrollo. Además, se tiene planeado formular un proyecto sucesor de la cooperación en la que se elaborará el modelo del proceso de implementación del proyecto para el desarrollo rural y se consolidará el sistema de implementación.

Al recibir la solicitud antes mencionada, la JICA inició el Proyecto del "Fortalecimiento Estructural del Desarrollo Rural Integral Sostenible para la Reducción de la Pobreza en la Provincia de Chimborazo" en el período de febrero de 2009 a febrero de 2011, siendo como organismos C/P, el CPCH, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), ME, MAE, MSP, y como personal C/P, los 6 facilitadores (en adelante, C/P) asignados en la Provincia de Chimborazo.

En esta ocasión, faltando medio año para terminar el Proyecto, se realizó el estudio integral para la evaluación final del Proyecto en forma conjunta entre las partes ecuatoriana y japonesa para revisar los resultados reales obtenidos desde el inicio de la cooperación técnica hasta la fecha y el nivel de cumplimiento del plan, con base en R/D<sup>2</sup>, PO<sup>3</sup> y PDM<sup>4</sup>, utilizando 5 criterios (pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad), y al mismo tiempo para hacer recomendaciones y encontrar lecciones aprendidas, orientadas a modificar el plan de actividades para el período restante del Proyecto y el marco general de la cooperación futura.

## 1-2. Objetivo del envío del equipo de estudio para la evaluación final de Japón

El comité de evaluación conjunta está conformado por el equipo de estudio de evaluación

---

<sup>2</sup> Registro de Discusiones

<sup>3</sup> Plan de Operación

<sup>4</sup> Matriz de Diseño de Proyecto

de Japón y los evaluadores ecuatorianos para revisar y evaluar los contenidos de las actividades realizadas hasta la fecha, sus resultados, efectos y el nivel de cumplimiento del plan utilizando los 5 criterios de evaluación.

Con base en los resultados del trabajo anterior, se hace un intercambio de opiniones sobre los problemas presentados en el proceso de implementación del Proyecto y las actividades futuras del Proyecto, los cuales están documentados en el informe de la evaluación final conjunta para informar y recomendar a las instituciones involucradas de ambos gobiernos.

### **1-3. Composición del comité de evaluación conjunta**

#### **(1) Equipo de estudio de la evaluación final (parte japonesa)**

- Nagayo Narihide (Líder del equipo de estudio): Experto en formulación de proyecto para el desarrollo rural integral en los Altos Andes, Oficina de JICA en Perú
- Yamanaka Yoshifumi (Planeación y administración): Encargado del Proyecto, Primera sección de huertas, segundo grupo de desarrollo rural, JICA
- Tanaka Erika (Evaluación y análisis): Investigadora Senior, Departamento de desarrollo social, Global Link Management
- Yagi Yuko (Traductora): Traductora independiente

#### **(2) Miembros ecuatorianos del comité de evaluación (parte ecuatoriana)**

- Estefania Mantilla: Comisionada de evaluación conjunta, Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI)
- Sahira Ochoa: Comisionada de evaluación conjunta, AGECI
- Fernando Romero: Comisionado de evaluación conjunta, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
- Fernando Heredia: Comisionado de evaluación conjunta, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio ( FEPP)
- Tobías Ati: Comisionado de evaluación conjunta, Presidente del Gobierno Parroquial Rural de San Juan.

### **1-4. Cronograma del estudio**

La visita del equipo de estudio de Japón para la evaluación final fue del 25 de julio al 12 de agosto de 2010, siendo 19 días en total.

### **1-5. Método de evaluación y los puntos a evaluar**

4  
MP

### 1-5-1. Método de evaluación

El presente estudio de evaluación se llevó a cabo con base en los "lineamientos para la evaluación de proyectos de la JICA (versión revisada en febrero de 2004)", utilizando PDM (*Project Design Matrix*). La evaluación que se realiza mediante el método de PCM (*Project Cycle Management*) consiste en los siguientes procesos; (1) Diseño de la evaluación basado en PDM, en que los elementos del Proyecto están distribuidos en forma lógica, (2) Recolección de la información necesaria que consiste principalmente en los resultados reales del Proyecto, (3) Análisis de los resultados reales, la situación actual y la información reunida utilizando los 5 criterios de "pertinencia", "efectividad", "eficiencia", "impacto" y "sostenibilidad", (4) Elaboración de las recomendaciones y lecciones aprendidas con base en los resultados del análisis y el informe.

Cuadro 1 Información general de PDM

Objetivo Superior	Es el objetivo a desarrollarse a largo plazo al que se espera contribuir una vez cumplido el Objetivo del Proyecto.
Objetivo del Proyecto	Es el objetivo que se espera cumplir a mediano plazo antes de terminar el Proyecto. Son beneficios e impactos concretos que recibe el "grupo objetivo".
Resultados esperados	Son objetivos directos a corto plazo que el Proyecto debe alcanzar para cumplir el Objetivo del Proyecto.
Actividades	Son acciones concretas que se realizan utilizando eficientemente las aportaciones para obtener los resultados esperados.
Indicadores	Son herramientas para medir el cumplimiento de los resultados esperados, el Objetivo y el Objetivo Superior del Proyecto. Son herramientas para verificar de manera objetiva.
Fuentes de información de los indicadores	Es el origen de la información que permite verificar la certeza de los indicadores.
Condiciones externas	Son las condiciones que no son controlables por el Proyecto pero que se necesitan para alcanzar los objetivos de diferentes niveles.
Pre-condiciones	Son las condiciones necesarias para iniciar el Proyecto.
Aportaciones	Son las herramientas necesarias como el personal, equipos, materiales y fondo económico para llevar a cabo las actividades del Proyecto.

El equipo de estudio para la evaluación final utiliza PDM la primera versión, elaborada en noviembre de 2008 (Anexo 2) como marco lógico para la evaluación, y recolecta la información mediante cuestionario y entrevistas hacia los C/P ecuatorianos, los expertos japoneses y otras instituciones involucradas y relacionadas. También visitó las áreas objetivo del Proyecto para realizar las entrevistas con los promotores y los pobladores de las comunidades participantes del Proyecto.

El método principal para recolectar la información así como las fuentes de la misma en este estudio son los siguientes;

- ◆ Revisión de la información existente (Minutas, R/D, informe del estudio preliminar,

4  
\$  
MP

informes del trabajo realizado, etc.)

- ◆ Estudio por cuestionario (hacia los expertos japoneses, organismos C/P, etc.)
- ◆ Entrevistas con los informantes clave (los expertos japoneses, CPCH, MAGAP, ME, MAE, MSP, Direcciones provinciales de estos ministerios en Chimborazo, los agricultores de las comunidades modelo, etc.)
- ◆ Observación directa (Visitas a las comunidades en los cantones de Riobamba, Colta y Guamote).

### 1-5-2 Puntos a evaluar

#### (1) Resultados reales del Proyecto

En cuanto a los resultados reales del Proyecto, se revisa el nivel de cumplimiento (o la perspectiva de cumplimiento) de las aportaciones, los resultados esperados, el Objetivo del Proyecto y el Objetivo Superior del Proyecto, utilizando sus indicadores definidos en PDM.

#### (2) Proceso de implementación

En cuanto al proceso de implementación, se revisa si el Proyecto ha sido administrado y operado adecuadamente con referente al método de la transferencia técnica, la comunicación entre las personas y organizaciones involucradas y el monitoreo entre otros. Además, se procura identificar a través de la revisión del proceso de implementación, los factores que favorecieron la aparición de los efectos del Proyecto y los que impidieron que se presentaran esos efectos.

#### (3) Evaluación basada en los 5 criterios

Con base en los resultados de la revisión de los 2 puntos arriba mencionados, se hace la evaluación del Proyecto utilizando los 5 criterios. Las definiciones de los 5 criterios están descritas en el siguiente cuadro 2.

**Cuadro 2 Definiciones de los 5 criterios de evaluación**

5 criterios de evaluación		Definiciones según los lineamientos para la evaluación de proyectos de la JICA
1.	Pertinencia	Revisar si el Objetivo del Proyecto y el Objetivo Superior son adecuados aun en el momento de la evaluación, analizándolo desde el punto de vista de la concordancia con las políticas públicas del Gobierno del Ecuador, las necesidades de los beneficiarios y las políticas públicas de asistencia de Japón.
2.	Efectividad	Revisar el nivel de cumplimiento de los resultados del Proyecto y el nivel de la contribución de estos resultados al cumplimiento del "Objetivo del Proyecto".
3.	Eficiencia	Analizar si el nivel de los resultados propiciados por las aportaciones del Proyecto era adecuado o no, evaluándolo desde el punto de vista del momento en que se

4

CP

		aportaron, la calidad y la cantidad de las aportaciones.
4.	Impacto	Revisar los impactos positivos y negativos generados por la implementación del Proyecto, incluyendo los impactos no esperados al inicio del Proyecto.
5.	Sostenibilidad	Revisar la perspectiva de la sostenibilidad del Proyecto desde los aspectos institucionales (políticas), financieros y técnicos con el fin de prever si se pueden mantener los resultados e impactos propiciados por el Proyecto, o si existe la posibilidad de expandirse, después de terminar el período de la cooperación.

Fuente: Guía para la evaluación del proyecto (Lineamientos para la evaluación del proyecto de la JICA), febrero de 2004.

## 2. Resultados reales del Proyecto y el proceso de implementación

### 2-1. Resultados reales de las aportaciones

Se realizaron las aportaciones conforme a PDM y PO. Se muestran los detalles en el Anexo 3.

### 2-2. Resultados reales de las actividades.

Se realizaron las actividades conforme a PDM y PO. Se muestran los detalles en el Anexo 4.

### 2-3. Alcance de los indicadores

(1) Indicadores de los resultados esperados

**Resultado 1: Se fortalece la capacidad del CPCH, los ministerios participantes y las entidades relacionadas, en cuanto al análisis de los problemas vinculados con el desarrollo rural integral sostenible.**

Se han alcanzaron los indicadores del Resultado 1. Los C/P han planificado y ejecutado el estudio de la situación actual de las comunidades modelo así como el estudio de la línea base, y finalmente se elaboró el informe del estudio de la situación actual. Además, se llevaron a cabo los talleres participativos en las 9 comunidades modelo. Sin embargo, en cuanto a la capacidad real de analizar problemas de los C/P, hay pocos C/P que han participado en el Proyecto desde el momento del estudio de línea base hasta la fecha, por lo que es difícil afirmarla. Sin embargo, algunos C/P mencionan que se sienten más capacitados para la ejecución del taller mediante las actividades del Proyecto, lo cual permite mencionar que se observa un cierto nivel del efecto.

Se muestra en el siguiente cuadro el estado del alcance de los indicadores del Resultado 1.

Indicadores	Resultados reales
1) Los C/P planifican y realizan el estudio de situación actual y de línea de base en las comunidades modelo.	En 2009 se planificó y se llevó a cabo el estudio de la línea de base en las comunidades modelo.
2) Los C/P elaboran el informe de estudio de la situación actual acerca de las comunidades objeto del Proyecto (Total: 6 informes).	En 2009 se elaboraron los informes de estudio de la situación actual de las 9 comunidades modelo y se preparó un informe en que se resumen las tendencias generales de estas 9 comunidades.
3) Los talleres de tipo participativo conducidos por los C/P se realizan para comprender y compartir las necesidades de desarrollo a nivel comunitario.	En 2009 se llevaron a cabo los talleres participativos en las 9 comunidades modelo. Los grupos de trabajo de 4 diferentes áreas resumieron los resultados de los talleres para analizar las tareas de cada área.

**Resultado 2: Se fortalece la capacidad del CPCH, los ministerios participantes y las entidades relacionadas, en cuanto al establecimiento del plan de actividades vinculadas con el desarrollo rural integral sostenible.**

Se están llegando a alcanzar los indicadores del Resultado 2. En diciembre de 2009, se elaboró la propuesta para la estrategia del desarrollo rural integral sostenible de la Provincia de Chimborazo con base en el consenso del Consejo Provincial y los 4 ministerios involucrados. Basándose en esta estrategia, se formuló el plan integral de los proyectos piloto interinstitucionales. Mediante estos trabajos, los C/P pudieron experimentar una serie de procesos para; identificar las necesidades de las comunidades, elaborar las estrategias de colaboración con las instituciones involucradas y formular el plan concreto con base en dichas estrategias. Sin embargo, el documento que contiene la Estrategia del Desarrollo Rural Integral Sostenible tiene como objetivo "fortalecer el sistema de implementación" y no "mejorar la calidad de vida de los pequeños productores agrícolas", que es su objetivo original. Esto no es apropiado, por lo tanto es necesario revisarlo de nuevo. Sin embargo, las instituciones entrevistadas en este estudio mostraron interés en hacer uso de esta estrategia para el desarrollo rural integral sostenible. No se ha iniciado el trabajo de elaborar el plan de financiamiento del fondo de las instituciones C/P en el momento de la evaluación final. En cuanto a la capacidad para el establecimiento del plan de actividades de los C/P, algunos expresaron durante la entrevista que mejoraron su capacidad de planificar. Se considera que todavía no está fortalecida suficientemente la capacidad de planificar una serie de las actividades, que consiste en establecer las

estrategias generales y diseñar el plan de actividades concretas basado en dichas estrategias.

Se muestra en el siguiente cuadro el estado de alcance de los indicadores del Resultado 2.

Indicadores	Resultados reales
1) Se adopta la estrategia del desarrollo rural integral sostenible de la Provincia de Chimborazo, en base a acuerdos con la población.	En diciembre de 2009, se aprobó la Estrategia del Desarrollo Rural Integral Sostenible sobre la base del diagnóstico participativo practicado en las comunidades modelo, con la participación de los C/P y los expertos japoneses.
2) Se establece el plan de ejecución para cada sector (áreas de agricultura y desarrollo rural, medio ambiente, educación, salud e infraestructura), en base a los acuerdos con la población.	En base al diagnóstico participativo se elaboró primero la estrategia marco y luego el plan de ejecución, que fue aprobado en la CCC en Quito, en diciembre de 2009.
3) Los C/P establecen el plan financiero para ejecutar los planes de acción.	Las instituciones C/P no han empezado a elaborar el plan de financiamiento para ejecutar el plan de actividades.
4) Los C/P aplican la propuesta para ejecutar los planes de acción a las entidades relacionadas	No se ha empezado esta actividad.

**Resultado 3: Se fortalece la capacidad del CPCH, los ministerios participantes y las entidades relacionadas, en cuanto a la ejecución, operación y administración de los proyectos de desarrollo rural integral sostenible.**

En cuanto a los indicadores del Resultado 3, dependen de las actividades futuras según el plan de actividades, por lo tanto en el momento de ejecutar la presente evaluación, no todos los indicadores han alcanzado. En la Comisión Operativa del Proyecto se ha informado sobre la implementación de los proyectos piloto y se han entregado sus informes también. En cuanto al monitoreo y la evaluación de los proyectos piloto, según el plan del Proyecto, se planea llevar a cabo un estudio de la evaluación y la satisfacción de las comunidades en 2011 cuando estos proyectos tengan más avances. Sin embargo, no está siendo estudiado la construcción del mecanismo de monitoreo y evaluación periódicos y continuos. Con respecto a la elaboración del manual de métodos de desarrollo rural integral sostenible, se planea su inicio a partir de los principios de 2011 cuando los proyectos piloto tengan más avances.

Se ejecutan los proyectos piloto en las 9 comunidades modelo existentes en los 3

cantones con el propósito de verificar la pertinencia de la metodología del desarrollo rural. Los temas de los proyectos piloto fueron determinados por las mismas comunidades modelo en base al diagnóstico participativo, iniciando las actividades, en abril de 2010. Se ha introducido la metodología de la Escuela de Campo para Agricultores (ECA), donde se llevan a cabo las actividades orientadas para mejorar la productividad agrícola, respetando la iniciativa de los agricultores. En este momento se llevan a cabo las mismas actividades de ECA en todas las comunidades modelo. En el área objetivo del Proyecto existen chacareros que conocen técnicas tradicionales andinas. Para el mejoramiento del ingreso familiar será útil difundir sus técnicas y algunas otras actividades que promuevan el aumento de ingreso, aprovechando el potencial de las comunidades. Además de ECA, se realizaron actividades relacionadas a la alfabetización, a la reparación de escuelas primarias, instalación de Cloradores de agua y análisis de suelos. Aunado a estos, se planea también llevar a cabo las actividades de la caravana médica con la colaboración de la Universidad Nacional de Chimborazo y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. En las comunidades visitadas durante el estudio de la evaluación final, se observaron las actividades dinámicas con el apoyo de los promotores y el técnico del MAGAP. Sin embargo, se observa que el concepto de ECA no ha sido transmitido suficientemente a las instituciones involucradas ni a las comunidades, porque no está claro el posicionamiento estratégico de ECA, ni los objetivos.

Según las entrevistas realizadas, los participantes de ECA han aprendido las técnicas de cultivo como la fertilización han aplicado los saberes ancestrales en el control de las heladas. Los pobladores de las comunidades modelo no habían participado en el trabajo conjunto como lo que se realiza en ECA, comentaron que están comprometidos con las actividades y están aprendiendo cómo participar en las actividades de la comunidad. En su mayoría, los pobladores de las comunidades visitadas en el estudio de la evaluación final, están satisfechos con las actividades del Proyecto.

Se muestra en el siguiente cuadro el estado de alcance de los indicadores del Resultado 3.

Indicadores	Resultados reales
1) Se realiza periódicamente la reunión de la Comisión Operativa del Proyecto (aproximadamente 1 vez por mes), y se presentan informes sobre la implementación de proyectos piloto.	Se ha informado el avance de los proyectos piloto en la Comisión Operativa del Proyecto. Hasta mayo de 2010 la reunión de esta comisión ha tenido lugar básicamente una vez al mes, pero posteriormente se ha decidido realizar la reunión de esta comisión trimestralmente y la reunión de los directores de las instituciones C/P mensualmente. Se tomó esta decisión con la idea de que sería conveniente dejar un tiempo determinado para medir el avance del Proyecto.

2) Se envían los informes sobre la implementación del proyecto piloto a la Comisión Operativa del Proyecto.	Se han elaborado los registros de diferentes actividades del Proyecto, incluyendo las de los proyectos piloto, los cuales han sido entregados a la Comisión Operativa del Proyecto.
3) Los C/P realizan el monitoreo y la evaluación del proyecto piloto.	Con respecto al monitoreo y la evaluación del proyecto piloto, tienen el plan de llevar a cabo un estudio de evaluación de los proyectos piloto y el de satisfacción de las comunidades, de acuerdo al POA. No se ha iniciado el trabajo de construir un mecanismo de monitoreo continuo por parte de las instituciones involucradas, en que se define quién y cómo llevará a cabo el monitoreo y la evaluación periódica del avance del proyecto piloto en la comunidad.
4) Se publica el manual de métodos de desarrollo rural integral sostenible.	Se planea, primero, ejecutar el monitoreo y la evaluación de los proyectos piloto, obteniendo así la suficiente información. Y posteriormente, se planea elaborar el manual a partir del inicio de 2011, según POA.
5) Se eleva el nivel de satisfacción de la población respecto a la implementación, operación y administración de proyectos efectuados por los organismos públicos (comparación entre el momento de la línea de base y de finalización de ejecución).	A partir del inicio de 2011, se planea ejecutar un estudio de satisfacción de las comunidades para conocer el nivel de satisfacción. En las comunidades visitadas durante el presente estudio de evaluación final, se observó que la mayoría de los participantes están satisfechos con las actividades del proyecto piloto, aprendiendo las técnicas de fertilización entre otros.

**Objetivo del Proyecto: En la Provincia de Chimborazo, se mejora la capacidad estructural para la ejecución de desarrollo rural integral sostenible, para la reducción de la pobreza.**

El alcance de los indicadores del Objetivo del Proyecto está en proceso de avance. El Consejo Provincial y los 4 ministerios han asignado C/P, y están en proceso de formar el mecanismo para ejecutar las actividades en equipo. Sin embargo, hay cambio de C/P y no se puede contratar continuamente a los promotores, consecuentemente el personal participante en el Proyecto no es estable.

Además, el diseño original del Proyecto no contaba con la participación de los gobiernos municipales y de la autoridad parroquial, por lo que su participación es débil, lo cual es considerado como un problema.

En cuanto al presupuesto para la operación, el Consejo Provincial elaboró el plan presupuestario, iniciando la gestión para solicitar el presupuesto para 2011, pero otros ministerios no han iniciado el proceso de presupuestación del fondo necesario para la institución C/P. El ME piensa ejecutar las actividades del proyecto piloto dentro del presupuesto normal. En cuanto a otros ministerios, han mencionado cubrir los gastos, pero

4  


no como fondo necesario para la institución C/P, sino que piensan asignar los gastos necesarios reasignando recursos de otras partidas.

En cuanto al tema de que si realmente ya se ha formulado el mecanismo para ejecutar los proyectos de forma coordinada, en el momento de realizar esta evaluación final no se ha podido juzgar claramente, hay observaciones que mencionan que todavía es débil el sistema de implementación para el desarrollo rural. Sin embargo, en las entrevistas se informaron algunos resultados mencionando que se ha mejorado la capacidad de administrar un proyecto y se ha mejorado la coordinación interinstitucional de las entidades involucradas. Se muestra en el siguiente cuadro el estado de alcance de los indicadores del Objetivo del Proyecto.

Indicadores	Resultados reales
1) Se crea un equipo de ejecución de los emprendimientos intersectoriales de desarrollo conformado por el CPCH, ministerios participantes y entidades relacionadas.	Están asignados en la oficina del Proyecto los técnicos del MAGAP, MAE, MSP, ME (Dirección Hispana y Dirección bilingüe), los cuales llegan a la oficina unos días a la semana. Por el Consejo Provincial dos personas trabajan a tiempo completo y participa el personal necesario de diferentes áreas según necesidades. Además, mediante contratación anual trabajan los promotores para llevar a cabo las actividades, sin embargo dichas actividades han sido débiles ya que el personal no es permanente. El diseño original del Proyecto no contaba con la participación de los gobiernos municipales y autoridades parroquiales, por lo tanto se observó poca participación de ellos. Se puede decir que está formado el equipo de implementación, pero hubo atraso al asignar el personal necesario, por lo tanto apenas a inicios de 2010, el sistema de implementación empezó a funcionar, hay una observación de que dicho sistema no está formado suficientemente todavía. Por lo anterior, en el momento de la evaluación final, es débil el sistema de implementación, y es necesario fortalecerlo aun más. Sin embargo, en las entrevistas se ha comentado del mejoramiento de las capacidades, diciendo que han alcanzado la capacidad de administrar proyectos por sí solos y la de realizar talleres, y que se hace más fácil ahora la coordinación entre el Consejo Provincial y los ministerios involucrados, etc.
2) Se asigna un presupuesto destinado a la implementación de emprendimientos basados a la estrategia de desarrollo rural integral sostenible (tipo intersectorial).	2)- 1 El Consejo Provincial de Chimborazo tiene presupuestados la inversión para la operación del Proyecto. En cuanto a los gastos necesarios para implementar proyectos piloto, se ha acordado que el Consejo Provincial cubre un 45% de los gastos de operación, la JICA otro 45% y la comunidad participante un 10% (mano de obra), y para 2011 ya están en proceso de gestión. Se considera que el Consejo Provincial de Chimborazo seguirá

	presupuestándolos en el futuro. 2)-2 Las Direcciones Provinciales de los 4 ministerios no han asignado el presupuesto para la implementación de los emprendimientos.
--	---

**Objetivo Superior: En la Provincia de Chimborazo, se ejecutan proyectos de desarrollo rural integral sostenible destinados a la reducción de la pobreza.**

No se han realizado las actividades relacionadas con el indicador del Objetivo Superior, por lo tanto no se puede comentar la perspectiva del cumplimiento del indicador en el momento de la evaluación final.

Indicadores	Resultados reales
1) Se ejecutan los planes de acción en base a la estrategia del desarrollo rural integral sostenible (en los diversos sectores) de la Provincia de Chimborazo.	No se ha ejecutado todavía.

**2-4. Menciones especiales relacionadas con el proceso de implementación**

(1) Avance general del Proyecto

Había momentos en que se presentaba retraso en el avance del Proyecto, pero en el momento de la evaluación final, las actividades planeadas han sido ejecutadas en su mayoría. Al inicio, el Proyecto sufría de retrasos constantes a veces debido a la asignación tardía del personal C/P y otras veces a los cambios de C/P. Sin embargo, después de que los ministerios involucrados han asignado formalmente sus C/P para el Proyecto en noviembre de 2009 bajo las recomendaciones del equipo de asesoría para la operación del Proyecto, la participación de estos ministerios se ha vuelto más activa. Por parte del ME, participaba solamente la Dirección Hispana como C/P en el momento de la evaluación preliminar del Proyecto. Pese a que son grandes los problemas que tienen los indígenas, posteriormente se integró la Dirección Bilingüe. En cuanto a los promotores, tienen un papel importante en impulsar la implementación del proyecto piloto, pero su contrato con el Consejo Provincial es de un año de duración y forzosamente tienen que cambiar cada año, y esta situación está afectando considerablemente el avance del Proyecto.

(2) Sistema de administración del Proyecto

El sistema de administración del Proyecto está funcionando bien en términos generales. La reunión de la Comisión Operativa del Proyecto (COP) tiene lugar una vez al mes (después de mayo de 2010, se decidió hacerla trimestralmente para poder analizar el

avance y hacer la evaluación de los resultados). En esta reunión se revisan los avances y resultados del Proyecto. Para realizar el estudio de línea de base y las actividades de diseñar las estrategias, se formó un grupo de trabajo. En el momento de tener lugar las reuniones, el aviso de la reunión ha llegado a tiempo a las personas relacionadas para compartir el tema de la reunión entre las personas relacionadas. La tendencia de las reuniones era revisar los temas necesarios para la administración y operación del Proyecto, pero a veces no se intercambiaba suficientes opiniones sobre el tema de la construcción del sistema o los temas técnicos. Por otra parte, en las reuniones de los Directores de las instituciones involucradas, en la que se hacen intercambio de opiniones de los temas importantes de aspectos concretos del Proyecto, han participado en muchas ocasiones los delegados en lugar de los mismos directivos, razón por la que no se han tomado decisiones importantes en ese espacio, de tal manera que las reuniones no estaban cumpliendo su propia función.

Para la implementación del proyecto piloto, se formó el grupo de apoyo técnico integral, pero se considera que todavía tomará tiempo para que las instituciones C/P construyan un mecanismo satisfactorio de la operación y monitoreo del proyecto piloto.

Las actividades se han llevado a cabo de acuerdo con PDM. Sin embargo, en cuanto a la interpretación de PDM, se observó que una parte de PDM no era comprendida de la misma forma por las personas involucradas, pero desde el inicio del Proyecto PDM no fue modificado, tampoco fue cambiado en sus expresiones. En las reuniones para el estudio de administración del Proyecto y las de la Comisión Operativa del Proyecto se trataban temas programados, sin tener tiempo y espacio suficiente para intercambiar opiniones sobre la interpretación y entendimiento suficiente de PDM, y compartir la misma idea. En cuanto a PO, se han realizado unas modificaciones a tiempo para compartirlas.

### (3) Comunicación entre las instituciones involucradas

El flujo de comunicación sobre el Proyecto no es la óptima. A pesar de que existe una buena comunicación entre las personas de las instituciones delegadas para el Proyecto, los directores de las instituciones C/P no se encuentran completamente informados. En cuanto a la coordinación interinstitucional, existen experiencias anteriores de trabajo conjunto, sin embargo, al inicio del Proyecto se vio alguna dificultad en la coordinación. En la actualidad, la coordinación interinstitucional todavía se realiza con ciertas dificultades. Las oficinas centrales de los ministerios participan en la reunión del Comité de Coordinación Conjunta y obtienen la información del Proyecto. Sin embargo, se observa que a veces no han obtenido la información suficiente del Proyecto, faltando una coordinación eficiente entre la oficina central y la Dirección Provincial. Las decisiones

técnicas se toman principalmente en la oficina de la Dirección Provincial de cada institución, pero es importante la participación de la oficina central cuando se trata de la asignación del personal C/P, los trámites administrativos y la presupuestación del fondo, por lo que se considera insuficiente contar con la participación de sólo la dirección de asuntos internacionales de la institución.

La comunicación entre las comunidades modelo, C/P y los promotores es buena, sin embargo, algunos promotores expresaron la falta de comunicación con los expertos japoneses y una parte de C/P.

Los gobiernos municipales y parroquiales no son instituciones C/P según el diseño original del Proyecto, por lo que algunas que han obtenido la información del Proyecto a través del Consejo Provincial. Los gobiernos locales visitados durante el estudio de evaluación final, no conocen a detalle sobre el Proyecto, sin embargo, las personas involucradas en el Proyecto manifiestan que los gobiernos locales son las entidades más cercanas a las comunidades.

El apoyo de los expertos japoneses está aceptado en forma favorable por las instituciones C/P. Es adecuada la forma de trabajar junto con el personal C/P. Sin embargo, ellos tienden a utilizar su tiempo en los trabajos de coordinación y a veces no tienen tiempo para brindar asistencia técnica.

De entre otros proyectos de la JICA, con respecto al estudio para "Reorganización de los servicios agrícolas de soporte a los pequeños agricultores para reducir la pobreza en la Región Sierra", las instituciones involucradas han compartido la información, pero no se ha realizado el trabajo de colaboración ni coordinación para obtener un efecto sinérgico. El Proyecto ha intercambiado la información, según las necesidades, con los 5 voluntarios Senior y los jóvenes voluntarios de corto plazo de la JICA, asignados en la Provincia de Chimborazo, realizando parcialmente un trabajo de colaboración. El voluntario senior en análisis de suelo ha visitado a las comunidades con el personal del Proyecto, y otro voluntario senior en salud sugirió la introducción de una potabilizadora de agua por medio de cloro. El joven voluntario de corto plazo lleva a cabo el monitoreo de las comunidades modelo donde se ejecutan los proyectos piloto.

#### (4) Apropiación del Proyecto por las instituciones involucradas

El Consejo Provincial y las Direcciones Provinciales de las instituciones involucradas del Proyecto han participado activamente en diversas reuniones en tomas de decisiones. El Consejo Provincial lleva la coordinación general del Proyecto activamente y se puede decir que su iniciativa es alta. Los 4 ministerios también han participado activamente en el Proyecto. Sin embargo los ministerios todavía no han iniciado el proceso de



presupuestación del fondo de C/P para el Proyecto, lo cual no permite decir que su apropiación sea suficientemente alta.

Los pobladores de las comunidades modelo han participado activamente en diversas actividades del Proyecto. En una ECA visitada durante el estudio de evaluación final ha tenido el retiro de unos participantes, pero la mayoría de los participantes siguen en ECA.

#### **2-5. Factores que favorecieron la aparición de los efectos**

Se considera como un factor que favoreció para que se dieran los efectos, el hecho de las instituciones C/P, encabezadas por el Consejo Provincial que han tenido una alta iniciativa y han participado activamente en el Proyecto. Cabe mencionar que el Consejo Provincial ha desarrollado un papel importante para tener avances sin dificultades, asignando el personal C/P de carrera y coordinando activamente con otras instituciones involucradas.

#### **2-6. Factores que provocaron problemas**

Se puede mencionar como causas de retraso en el avance del Proyecto, la asignación tardía de la C/P y los cambios constantes de los promotores. El Proyecto inició en febrero de 2009. El Consejo Provincial asignó C/P inmediatamente después del inicio, pero otras 4 instituciones involucradas han tomado unos meses para asignar su C/P. Además se observó que hubo cambios frecuentes de C/P. El MSP ha cambiado constantemente al Director Provincial debido a la reorganización general de la institución. La oficina central del MSP tiene intención de solicitar a la Dirección Provincial no hacer cambios frecuentes de C/P. Sin embargo, a partir de marzo de 2010, el Consejo Provincial y los 4 ministerios mantienen los mismos C/P. En cuanto a los promotores, por las disposiciones legales, el Consejo Provincial puede contratar sólo por un año. Es importante mencionar que el hecho de no poder tener la continuidad de las actividades del promotor está afectando notablemente el avance del Proyecto. En caso de que el promotor saliente transmita detalladamente la información de trabajo al sucesor, éste logrará ejecutar relativamente bien su trabajo sin problemas. Se tardó en contratar un nuevo promotor sucesor, presentándose un espacio de tiempo sin promotor. Por lo tanto, no todos los promotores sucesores han recibido un traspaso adecuado de la información.

### **3. Resultados de la evaluación según los 5 criterios**

#### **3-1 Pertinencia**

La pertinencia es alta al analizar desde el punto de vista de las necesidades de la

Provincia de Chimborazo, las políticas públicas del gobierno del Ecuador y las políticas de la asistencia oficial para el desarrollo de Japón hacia Ecuador. En cuanto al diseño del Proyecto, se considera pertinente en términos generales, pero se puede mencionar que se observaron algunos puntos para mejorar.

La vida de las comunidades de la zona rural en la Provincia de Chimborazo es dura y los pobladores de las comunidades están rodeados de muchos problemas en la producción agropecuaria, alfabetización, salud, conservación ambiental entre otros. Por lo anterior, es importante el desarrollo rural integral sostenible. Por otra parte, para la planificación y la ejecución del desarrollo rural integral sostenible eficaz, es primordial trabajar conjunto bajo una coordinación no solamente el Consejo Provincial y el MAGAP sino también otros ministerios como los MAE, ME y MSP, respetando al mismo tiempo la iniciativa de las comunidades. El actual gobierno central que tomó su posesión en enero de 2007, da una importancia especial al esfuerzo de coordinación interinstitucional para realizar el desarrollo rural, respetando la iniciativa de las comunidades. Sin embargo, el mecanismo de tener esta coordinación está en proceso de formación, razón por la que son altas las necesidades para fortalecer el mecanismo de la ejecución del desarrollo rural integral sostenible.

El presente Proyecto que busca fortalecer el sistema de implementación de proyectos para mejorar la calidad de vida de las comunidades, es coherente con el Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador 2009 – 2013 (PNBV). En el PNBV (anteriormente Plan Nacional de Desarrollo), el Objetivo 3 se enfoca en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la Estrategia 8.9 menciona la promoción de la descentralización y el fortalecimiento de la planificación y la ejecución. Dentro de la corriente de la descentralización del gobierno, es pertinente que se ha formulado un proyecto teniendo al Consejo Provincial como núcleo del proyecto. El Consejo Provincial considera que la Estrategia de Desarrollo Rural Integral Sostenible, elaborada por el Proyecto tiene la misma dirección que la del Consejo.

Las áreas prioritarias para la asistencia oficial para el desarrollo de Japón hacia Ecuador son las de reducción de la pobreza, conservación del medio ambiente y la protección civil de desastres naturales y el área de reducción de la pobreza abarca las áreas de desarrollo rural, mejoramiento en la educación y en la salud. En este sentido, el Proyecto coincide con el área de la reducción de la pobreza, también con la conservación del medio ambiente.

Se puede decir que el diseño del Proyecto fue adecuado en términos generales, pero

también tenía problemas.

El proceso de planificación del diseño del Proyecto es apropiado. En el momento de realizar el estudio de la evaluación preliminar, se llevó a cabo un taller con la participación de los funcionarios de las instituciones de diferentes sectores y las comunidades en la Provincia de Chimborazo para escuchar opiniones de las personas y entidades de amplias áreas, y se elaboró el plan del Proyecto con consenso de las instituciones relacionadas.

El diseño del Proyecto consiste en fortalecer el sistema de implementación de desarrollo rural de las instituciones involucradas en aspectos de las capacidades del análisis de la información, la planificación y la ejecución, por lo tanto se puede decir que es apropiado desde el punto de vista de fortalecer el sistema de implementación. Está diseñado para que hagan "entrenamientos" de planificar y ejecutar en forma práctica el plan de desarrollo rural integral, haciendo la elaboración del plan estratégico, la ejecución del proyecto piloto entre otros. Estos "entrenamientos" y el trabajo práctico han sido ejecutados anteriormente por las instituciones involucradas, pero la implementación del Proyecto hizo posible fortalecer conocimiento y ofrecer espacios de prácticas. El proyecto piloto está considerado como un espacio para verificar la pertinencia de la metodología del desarrollo rural integral sostenible, por lo que es pertinente como diseño del proyecto. Sin embargo, es un poco ambiguo este posicionamiento conceptual del proyecto piloto según la descripción del actual PDM, por lo tanto no hay una conciencia clara sobre cómo aprovechar los resultados del proyecto piloto.

El proceso de selección de las comunidades modelo era diferente al que se diseñó originalmente. Según el plan original, iban a establecer los criterios claros de selección para que el proceso de la selección fuera pertinente y transparente. Sin embargo, cuando se inició el Proyecto, las comunidades modelo ya estaban seleccionadas con la iniciativa del Consejo Provincial, por lo que posteriormente las personas involucradas al Proyecto las aceptaron. Debe haber habido razones por parte del Consejo Provincial. Aunque se obtuvo una aprobación de las instituciones involucradas al tomar la decisión definitiva, no se puede mencionar que ha sido apropiado como un proceso de la selección. Sin embargo, se cumplen los requisitos de, por ejemplo, el interés de la comunidad en participar, el acceso a la cabecera provincial y el estar libre de la asistencia de otras organizaciones de asistencia, por lo tanto se puede decir que era apropiada la selección. En las entrevistas se escucharon las voces que decían que habían otras comunidades más pobres, pero se considera que era necesario tomar en cuenta el acceso a la comunidad para que funcionaran como la comunidad modelo del Proyecto.

Aunque no está mencionado en PDM, se considera que el grupo objetivo del Proyecto está formado por el Consejo Provincial y la Dirección Provincial de los 4 ministerios, que

tienen relación con el fortalecimiento del sistema de implementación de actividades del desarrollo rural integral sostenible, que es el Objetivo del Proyecto. Para el desarrollo rural integral sostenible, es indispensable el fortalecimiento del sistema de implementación, por lo que es adecuado integrar a otras instituciones como las de vivienda, vialidad entre otros. Sin embargo, se puede decir que fue adecuado seleccionar al Consejo Provincial y los 4 ministerios como grupo objetivo del Proyecto, considerando las altas necesidades y el esfuerzo dentro del plazo del Proyecto limitado.

El diseño del Proyecto permite aprovechar las experiencias que tiene Japón, que cuenta con ricas experiencias en el desarrollo rural y el mejoramiento de la calidad de vida en zona rural. Estas experiencias son aplicables en el fortalecimiento de la organización de las comunidades y el mejoramiento en la producción y en la calidad de vida entre otros.

### 3-2 Efectividad

La efectividad es relativamente alta.

Los indicadores del Objetivo del Proyecto han alcanzado hasta cierto nivel, pero en el momento de la evaluación final, no se puede decir que han cumplido suficientemente al nivel esperado. Con respecto al primer indicador del Objetivo del Proyecto, *"Se crea un equipo de ejecución de los emprendimientos intersectoriales de desarrollo conformado por el CPCH, ministerios participantes y entidades relacionadas"*, ya está formado un equipo de implementación de los proyectos de desarrollo. Además, se hacen intercambio de opiniones necesarias para la implementación de actividades del desarrollo en las reuniones periódicas, lo cual muestra el indicio de su funcionamiento. En las entrevistas también se mencionaron que han fortalecido la capacidad de ejecutar los talleres y que se logró a desarrollar sin problema la comunicación y coordinación interinstitucional. Sin embargo, todavía existen problemas de que no se pueden contratar a los promotores continuamente, no se realiza el monitoreo ni evaluación del proyecto piloto y que no se ha analizado suficientemente el mecanismo de implementar este monitoreo. Por lo anterior, es débil en este momento la capacidad de equipo para implementar las actividades de desarrollo sin problemas y de manera efectiva. En cuanto al segundo indicador, *"Se asigna un presupuesto destinado a la implementación de emprendimientos basados a la estrategia de desarrollo rural integral sostenible (tipo intersectorial)"*, el Consejo Provincial tiene avanzado en el proceso de presupuestación, y los 4 ministerios todavía no han gestionado el presupuesto como fondo de C/P.

Uno de los factores que ha ayudado a cumplir el Objetivo del Proyecto es la concordancia entre las políticas públicas del Ecuador y la construcción del sistema de implementación de las actividades del desarrollo rural integral. Por esta razón, las

instituciones involucradas muestran un alto interés en construir dicho sistema. Además, ya había unos esfuerzos de la colaboración interinstitucional mediante algunos proyectos (por ejemplo, el proyecto INTI, etc.). Por otra parte, un factor que impidió el cumplimiento del Objetivo del Proyecto fue la asignación tardía del C/P. El C/P fue asignado al solicitar la asignación durante el estudio de asesoría de noviembre de 2009, por lo que se espera avanzar más en el futuro, en la construcción del sistema de implementación de actividades de desarrollo rural integral sostenible. Se considera que si los indicadores del Objetivo del Proyecto hubieran sido un poco más concretos, hubiera sido más fácil el compartir el perfil concreto de lo que se busca en el Proyecto entre las instituciones involucradas. Por ejemplo, además de *"crear un equipo de ejecución de los emprendimientos intersectoriales de desarrollo"*, una idea sería mencionar las actividades que hacerse por ese equipo.

En cuanto a los indicadores de los Resultados, los que tienen que ver con las actividades planeadas y ya terminadas en el momento de la evaluación final, están cumpliéndose. En cuanto a la capacidad de las instituciones C/P en aspectos del análisis de problema y planificación, se han terminado el estudio de línea base y las actividades de establecer las estrategias del desarrollo rural. Pero, se considera necesario fortalecer aun más la capacidad del personal C/P de llevar a cabo por sí solos. En cuanto al fortalecimiento de la capacidad de implementación, no se puede juzgar claramente, ya que están en proceso de implementación de actividades en este momento. Los proyectos piloto están generando resultados en las comunidades modelo. Se puede mencionar como el factor que favoreció el cumplimiento de los Resultados, el hecho de que las instituciones involucradas han unido sus esfuerzos activamente. Un factor que ayudó en que estas instituciones involucradas hayan unido esfuerzos activamente, fue las firmas de R/D que hicieron los altos niveles centrales de las instituciones antes mencionadas. El compromiso hecho mediante el documento firmado por los altos niveles centrales de los ministerios era primordial para garantizar el compromiso de las instituciones involucradas e impulsar la implementación de las actividades del Proyecto sin problemas. Aunado a esto, la actitud positiva de las comunidades modelo era un factor que favoreció el avance. Desde el punto de vista del cumplimiento de Resultados, la asignación tardía de C/P y los cambios constantes de los promotores dejaron problemas. Por ejemplo, la asignación de C/P ha terminado después de terminar el estudio de línea base, por lo que muchos de los C/P actuales no han participado en el proceso de análisis de problema.

La lógica que conectan los Resultado al cumplimiento del Objetivo del Proyecto es adecuada. Para el sistema de implementación de las actividades de desarrollo rural, se necesitan los procesos de análisis de la situación actual, planificación y ejecución, y los 3 Resultados del Proyecto están diseñados apropiadamente. Por otra parte, el análisis de la

situación actual, la planificación y la ejecución son unos procesos continuos, por lo tanto se puede obtener efectos al realizar estos procesos en forma integral.

En PDM actual no está definida la condición externa que ayuda para cumplir el Objetivo del Proyecto. Se puede pensar que “no hay cambios frecuentes del personal de las instituciones involucradas en el Proyecto” sea una posible condición externa para cumplir el Objetivo del Proyecto.

### 3-3 Eficiencia

La eficiencia es relativamente alta. Las aportaciones de la parte japonesa han sido realizadas en su mayoría de acuerdo con el plan y están aprovechadas apropiadamente, pero había algunos puntos a revisar. Con respecto a las aportaciones de la parte ecuatoriana, la asignación tardía de C/P y los cambios de promotores han afectado el avance general del Proyecto y el cumplimiento de Resultados, pero otras aportaciones en general fueron realizadas de acuerdo con el plan en su mayoría y están aprovechadas adecuadamente.

La parte japonesa ha enviado expertos de especialidad apropiada de acuerdo con el plan. Los 2 expertos de largo plazo cuentan con las experiencias y conocimientos adecuados y hacen esfuerzos de cumplir con su misión, generando los resultados positivos. Los expertos de corto plazo han sido enviados en forma balanceada de acuerdo con las especialidades de cada institución, y cada experto ha cumplido adecuadamente con sus deberes. Los expertos de corto plazo desarrollaron papel importante en las actividades clave del Proyecto como; la introducción de la metodología PCM, la elaboración del plan estratégico, ECA entre otros. En este proyecto los expertos de largo plazo se encargaron de la operación y administración general del Proyecto así como el fortalecimiento general de la capacidad de C/P, y los expertos de corto plazo se encargaron de apoyar las actividades primordiales del Proyecto. Cabe mencionar que era adecuada la forma combinada de enviar los expertos de largo plazo y de corto plazo para el Proyecto cuyo objetivo consiste en construir el sistema de implementación de las actividades del desarrollo rural. Sin embargo, en este Proyecto en que participan muchas entidades relacionadas, los 2 expertos de largo plazo tenían que ocuparse mucho de los trabajos administrativos y a veces tenían dificultad de tener suficiente tiempo para participar en las actividades de fortalecer la capacidad de análisis de problema y planificación de las instituciones C/P así como hacer el monitoreo del proyecto piloto. Además, no han sido suficientes la transferencia de técnicas adecuadas para la conservación del suelo ni las actividades que ayuden aumentar el ingreso familiar por otras actividades económicas alternativas. Se contrató un instructor ecuatoriano para la capacitación de facilitadores de



ECA para C/P. Por ser nacional, conocía bien de la situación del país y los C/P lo aceptaron favorablemente y era efectiva la capacitación.

En cuanto a los equipos donados, fueron artículos necesarios para las actividades fundamentales del Proyecto como los utensilios de la oficina y los vehículos, por lo que se considera adecuada esta aportación. Las potabilizadoras de agua por medio de cloro fueron entregadas a las comunidades modelo y están aprovechadas adecuadamente. Las comunidades cubren gastos necesarios para cambiar el cloro.

No estaba planeada la capacitación en Japón antes del inicio del Proyecto, pero el Prefecto y el Director de Obras Públicas fueron enviados a Japón. Fue una capacitación del personal de alto nivel, por lo que ha habido efectos para que profundizaran entendimiento del Proyecto por parte de la institución involucrada y promovieran el desarrollo del Proyecto sin problema. Además, la experiencia de desarrollo rural de Japón ha sido transmitida a otros funcionarios de la institución. Sin embargo, desde el punto de vista del fortalecimiento del sistema de implementación, existe la posibilidad de que el envío del personal encargado directo del análisis de problema, planificación y ejecución debe haber sido más efectivo. Para la capacitación en Bolivia, los funcionarios del Consejo Provincial, los promotores y los representantes de las comunidades fueron enviados. Antes del viaje, se dio la orientación a estas personas en la reunión del Proyecto para explicarles claramente el objetivo del viaje con el fin de tener mejores resultados. Los participantes han aprendido la importancia de la conservación del suelo y la de técnicas agrícolas apropiadas al hacer la comparación con la situación de Bolivia. Los participantes de las comunidades modelo han compartido la experiencia con otros miembros de las comunidades después de regresar del viaje. Desde el punto de vista de la construcción del sistema de implementación, debe haber sido más efectivo si no se hubiera limitado en hacer solamente intercambio de conocimiento y experiencia de las técnicas específicas, sino también hacer intercambio de opiniones sobre el sistema de implementación de desarrollo rural. Cabe mencionar que fueron enviados los 3 promotores, pero si tienen que cambiar estos promotores en un año, lo cual implica la reducción de la efectividad de las aportaciones.

Los gastos necesarios cubiertos por la parte japonesa fueron ejecutados en momentos adecuados.

En cuanto a las aportaciones de la parte ecuatoriana, se vio el retraso en la asignación del personal C/P, pero después de marzo de 2010, los 4 ministerios asignaron su C/P formalmente y mantienen casi los mismos miembros. El sueldo de C/P está cubierto por las respectivas instituciones involucradas desde el inicio del Proyecto. Los C/P asignados poseen experiencias y capacidad adecuada así como alta motivación, contribuyendo así a

tener avance y cumplir los Resultados del Proyecto. Los promotores fueron seleccionados por las recomendaciones de las comunidades. Se contrataron algunos promotores que no satisfacían los requerimientos solicitados por el Proyecto (experiencia en agricultura y licencia de manejar motocicleta), pero la mayoría hablan el idioma kichwa, contribuyendo a desarrollar las actividades sin problema con las comunidades modelo. Por otra parte, el contrato del promotor es de un año, lo cual impacta notablemente en realizar las actividades efectivas.

El Consejo Provincial proporciona los espacios para la oficina del Proyecto y la oficina de los promotores, donde los expertos japoneses, C/P del Consejo Provincial y los promotores desarrollan sus actividades. Sin embargo, el espacio de la oficina del Proyecto es relativamente reducido, por lo que es difícil realizar las actividades reuniendo todos los C/P, incluyendo los de las 4 instituciones involucradas. Además, el Consejo Provincial cubre otros gastos como la energía eléctrica de la oficina, útiles, combustibles de vehículos, etc. El ME cubre gastos de sueldos de educadores comunitarios del centro de alfabetización y post alfabetización, textos, y el MSP aporta gastos de las actividades de la caravana médica y personal profesional utilizando el presupuesto normal de la institución.

Las aportaciones realizadas por ambos países están aprovechadas adecuadamente en términos generales. Sin embargo, las 4 motocicletas donados por Japón para uso de los promotores en las comunidades no han sido utilizadas debido a que están en proceso de matriculación y a demás ningún promotor tiene licencia para conducir la motocicleta. Si en el futuro no se contrata al promotor que tiene la licencia de manejarla, estas motos no serán aprovechadas. Excepto éstas, los artículos donados están aprovechados eficientemente.

### **3-4 Impacto**

En el momento de la evaluación final no se puede juzgar la perspectiva de cumplimiento del Objetivo Superior.

En cuanto a la "Implementación del plan de acciones", que es indicador del Objetivo Superior, no se ha iniciado a elaborar el plan de acciones en el momento de la evaluación final, por lo tanto no se puede juzgar la perspectiva del cumplimiento. En cuanto al Objetivo del Proyecto, "fortalecimiento de la capacidad estructural para la ejecución de desarrollo rural integral sostenible", está avanzando, por lo tanto, si se desarrolla bien, existe la posibilidad de cumplir el Objetivo Superior. Sin embargo, es necesario iniciar esfuerzos destinados a cumplir el Objetivo Superior desde cuando están realizando las actividades del Proyecto.

Es adecuada la lógica que conecta el Objetivo del Proyecto al Objetivo Superior. Si se



fortalece el sistema de implementación incluyendo el asegurar presupuesto, además de realizar esfuerzos necesarios, se considera factible implementar el plan de acciones. Además, si inician los esfuerzos para tal efecto desde cuando están realizando las actividades del Proyecto, se considera factible cumplir el Objetivo Superior dentro de 2 o 3 años después de cumplir el Objetivo del Proyecto.

En cuanto a las condiciones externas relacionadas con el cumplimiento del Objetivo Superior, no se observan cambios sociales y ambientales que podrían dar impactos importantes, pero se considera necesario poner la atención a la tendencia de la reestructuración de las instituciones administrativas. Entre las condiciones externas hay una que dice que “no hay cambios grandes en las funciones ni régimen del Consejo Provincial y las instituciones involucradas”, en este momento esta condición está cumplida. Sin embargo, se puede esperar que haya cambios en las funciones del Consejo Provincial y las instituciones involucradas dentro del proceso de descentralización. Por ejemplo, según la información obtenida de las entrevistas, se ha presentado la política pública de salud y educación no es competencia del Consejo Provincial. Aunque todavía no ha sido aprobada esta propuesta en la Asamblea Nacional en marzo de 2010, la distribución futura de las facultades de las instituciones no está asegurada. En este momento se considera que con respecto a la ejecución de trabajos actuales, se mantendrá la forma actual por un tiempo. Por otra parte, se ve que van a continuar con la política de promover los esfuerzos de la coordinación entre el Consejo Provincial y las instituciones centrales. Por lo tanto, no habrá grandes impactos en el marco general del Proyecto, pero es importante continuar poniendo la atención en el movimiento futuro. En cuanto a la otra condición externa, “el presupuesto y recursos humanos para la ejecución de los proyectos pilotos están asegurados”, en este momento, no están seguros todos los presupuestos, y además, hay constante cambio de Directores Provinciales y de promotores, y el número del personal no es suficiente. Esta condición externa tiene una alta relación con el cumplimiento del Objetivo del Proyecto, pero la redacción de esta condición no es apropiada como para la condición externa. Se considera mejor cambiar a una redacción apropiada como por ejemplo, “no se reduce el presupuesto general de las instituciones involucradas” y además, es importante monitorear esta condición.

No se observan muchos impactos excepto los impactos relacionados con el Objetivo Superior. En el momento de la evaluación final, no se ha informado de los impactos extendidos a otras comunidades por las actividades del proyecto piloto. La mayor parte de los participantes de las ECAs de los proyectos piloto son mujeres. En el sentido del empoderamiento de las mujeres, se ve el impacto. No se observó un impacto negativo. No se observaron las críticas negativas ni el caso de “celos” por las comunidades no modelo.



A handwritten mark or signature, possibly a stylized letter or symbol, located in the bottom right corner of the page.

### 3-5 Sostenibilidad

Se puede esperar la sostenibilidad hasta cierto nivel, pero es necesario continuar con los esfuerzos de aumentar la sostenibilidad.

Se puede esperar la sostenibilidad en aspectos políticos. La coordinación interinstitucional tiene una importancia especial para las políticas públicas del gobierno central actual y se piensa que esta tendencia continuará por un tiempo. El PNBV dura hasta 2013 por lo tanto las políticas públicas y sistemas actuales continuarán hasta 2013. El plan de desarrollo así como el plan de ordenamiento territorial a nivel parroquial y municipal están en proceso de elaboración actualmente, pero el PNBV ocupa una categoría superior como políticas públicas, por lo tanto se piensa que se mantiene la coherencia entre el Proyecto y las políticas públicas y sistemas.

Se puede esperar la sostenibilidad en aspectos técnicos hasta cierto nivel, pero es necesario fortalecer aun más la capacidad de las personas y las instituciones involucradas. No ha pasado suficiente tiempo después de haber establecido el sistema de implementación, por lo que todavía es prematuro juzgar claramente, pero la metodología de PCM y la de planificación participativa empezaron a quedarse firmemente en C/P. Sin embargo, la capacidad de planificación, la de ejecución y monitoreo del proyecto y la de construir el sistema, necesitarán más tiempo para que se consoliden. Además, las instituciones C/P tienen interés en promover el sistema de implementación con la coordinación interinstitucional del Consejo Provincial y los 4 ministerios. Después de 2010, los C/P de nivel técnico están relativamente estables y participan activamente en las actividades.

Hay un factor preocupante, que consisten en la falta de maduración de la conciencia y entendimiento común, compartidos entre las personas involucradas sobre el papel que juega el proyecto piloto que sirve para verificar la pertinencia de la metodología del desarrollo rural. Por otra parte, no es muy claro el mecanismo de monitoreo del proyecto piloto y retroalimentar sus resultados para fortalecer los proyectos más grandes y el sistema de implementación. Además, no se ha analizado suficientemente todavía el mecanismo de continuar las actividades después de terminar el período del proyecto piloto en las comunidades modelo. La metodología de ECA está aplicando en las comunidades modelo, por lo que se continuará en las comunidades modelo hasta cierto nivel. En el Proyecto se planea dar el apoyo a ECA por un año y se analiza la posibilidad de continuar las actividades de ECA posteriormente, formando el promotor agricultor de entre los participantes. Sin embargo, no existe un plan concreto de continuar las actividades de ECA con la participación del promotor agricultor después de terminar el período del proyecto piloto. Además, el contrato de un año del promotor también se ha convertido como un

factor de preocupación para la continuidad de las actividades. Algunos C/P no tienen un concepto correcto y claro de ECA, por lo que es necesario unificar el entendimiento entre las personas involucradas. Esto será útil para la sostenibilidad.

Se puede esperar la sostenibilidad en aspectos financieros hasta cierto nivel, pero no es segura. El presupuesto de las instituciones participantes del Proyecto no es abundante, pero las instituciones realizan esfuerzos para asegurar el presupuesto. El Proyecto está orientado a fortalecer el sistema de implementación, por lo tanto no requiere muchos fondos excepto para los proyectos piloto. Sin embargo, para los proyectos piloto, se realizan actividades que no se requiere de mucho dinero. El Consejo Provincial tiene plan de aportar aproximadamente la mitad de presupuesto del proyecto piloto, y piensa presupuestar gastos necesarios para la ejecución del proyecto piloto. Los 4 ministerios no han dado pasos para presupuestar gastos destinados a la ejecución de la Estrategia de Desarrollo Rural Integral Sostenible. El ME tiene integradas las actividades del proyecto piloto en el plan de trabajo normal de la institución, por lo tanto se puede esperar la continuidad. Para continuar las actividades de las comunidades modelo, es efectivo incorporar las actividades correspondientes a cada institución en el plan anual de trabajo. Al mismo tiempo, es importante analizar la forma de aportar gastos necesarios para las actividades por el propio esfuerzo de las comunidades modelo sin contar con las aportaciones de las instituciones. Por ejemplo, los gastos necesarios para ECA (semillas, madera para marco de la cama de lombrices) están cubiertos por el momento entre el Consejo Provincial y la JICA, pero podrían ir motivando para que las mismas comunidades cubran estos gastos. Los artículos donados para el Proyecto como los vehículos y copiadora que están en uso actual, están bien mantenidos y los insumos como los combustibles de vehículos están cubiertos por el Consejo Provincial. Se considera que a continuación se mantendrá la misma situación. Se necesita cambiar mensualmente el cloro de las potabilizadoras de agua, donadas a las comunidades modelo, las mismas comunidades cubren gastos.

Para aumentar la sostenibilidad, es necesario, primero promover el empoderamiento de las comunidades y posteriormente fortalecer el sistema de implementación que abarca desde las comunidades hasta las instituciones administrativas. Al mismo tiempo se debe construir el mecanismo de monitoreo de las actividades, incluyendo el proyecto piloto de las comunidades. Además, cabe mencionar que la clave es incorporar las actividades en el plan anual de trabajo, incluyendo el presupuesto de las actividades. Si no se logra el mecanismo de presupuestación, esto afecta la sostenibilidad. Con respecto a la ampliación del Proyecto, en la fase dos se planea ampliar el número de las comunidades modelo. Pero no están analizadas las medidas concretas todavía, por lo que es necesario analizar

el plan de expansión efectivo y eficiente, incluyendo el plan de recursos humanos y la presupuestación.

#### 4. Conclusiones

El objetivo final del Proyecto consiste en “mejorar la calidad de vida de la población de las comunidades de la Provincia de Chimborazo mediante el autodesarrollo de la parte ecuatoriana”. Según comentarios de instituciones de cooperación internacional, autoridades locales y comunidades, esta provincia, en los últimos 40 años aproximadamente unos 400 millones de dólares fueron invertidos por los gobiernos, ONGs y las instituciones donantes para realizar proyectos de desarrollo rural, pero no se ve el mejoramiento en la situación de pobreza, dejando sólo la costumbre de dependencia en la asistencia por parte de las comunidades. Ante esta situación, el Proyecto está desarrollando las actividades destinadas a buscar la forma de desarrollo efectivo para mitigar la pobreza y fortalecer el sistema de implementación, teniendo como lemas el “autodesarrollo” y “cambio de actitud”. Es un proyecto retador que aspira a crear una nueva metodología y un nuevo sistema de desarrollo rural, por lo que no se agotan los problemas, pero gracias a los esfuerzos unidos de todas las personas involucradas empiezan a aparecer poco a poco los resultados, lo cual merece recibir un aprecio.

Sin embargo, no se puede decir que las actividades se están desarrollando favorablemente, por lo tanto las personas e instituciones involucradas necesitan realizar más esfuerzos para cumplir el Objetivo del Proyecto. Las actividades basadas en PDM y PO han venido desarrollándose, pero sus resultados no están vinculados adecuadamente al Objetivo del Proyecto, “mejorar la capacidad estructural para la ejecución de desarrollo rural integral sostenible para la reducción de la pobreza”. Esta capacidad estructural consiste en los siguientes 4 componentes: (1) Talento humano, en lo referente a las capacidades de análisis del problema, la elaboración del plan y la ejecución, administración y operación, (2) Estrategia Rural Integral Sostenible compartida y la metodología de desarrollo que permita ejecutarla en forma efectiva y eficaz, (3) Fondo económico para ejecución y (4) Sistema transversal e interinstitucional de ejecución de proyectos. La situación de las actividades realizadas de estos componentes no permite decir que éstos han llegado al nivel esperado al inicio del Proyecto.

A continuación se mencionará los problemas observados en cada componente. En cuanto al punto (1) “Fortalecimiento del talento humano”, no se ha logrado



satisfactoriamente debido a los cambios de los promotores y la asignación tardía de los C/P de las instituciones involucradas. En cuanto al punto (2) "Estrategia Rural Integral Sostenible compartida y la metodología de desarrollo", en la actualidad, esta estrategia no está siendo compartida de forma satisfactoria entre las personas e instituciones involucradas y se están realizando las actividades aisladamente sin que exista un debido posicionamiento de dichas actividades dentro de las estrategias. Tal vez por esto, a pesar de que el proyecto piloto tiene como objetivo validar la metodología de desarrollo que se ajuste a la realidad de cada comunidad y zona, en la actualidad se están realizando las mismas actividades en todas las ECAS de las comunidades modelo, resultando una actividad incoherente con el objetivo. Por otra parte, a pesar de que el Proyecto trata el desarrollo rural integral por múltiples sectores, el nivel de la participación en el Proyecto por parte de los sectores de ambiente, salud y educación es bajo, por lo tanto es difícil mencionar que están en proceso de construir la base del concepto del Proyecto, "mejorar la calidad de vida de las comunidades mediante el desarrollo rural integral". En cuanto al punto (3) "Fondo económico para la ejecución", se esperaba que se elaborara el plan financiero que permitiera ejecutar el plan a mediano plazo, basado en la Estrategia de Desarrollo Rural Integral Sostenible y se les solicitara a las instituciones involucradas, pero todos éstos todavía no han sido empezados. En cuanto al punto (4) "Sistema transversal e interinstitucional de ejecución", el sistema de colaboración entre el Consejo Provincial de Chimborazo y los 4 ministerios (MAGAP, MAE, MSP y ME) ha iniciado a formarse, pero todavía no están llegando al nivel de planificar y ejecutar un proyecto concreto de colaboración y coordinación.

Como se ha mencionado hasta ahora, existen numerosas tareas para cumplir el Objetivo del Proyecto, pero se desea que las personas e instituciones involucradas hagan sus máximos esfuerzos con el ánimo de cumplir, realizando las modificaciones y mejorando las actividades mencionadas a continuación en el inciso 5-1 "Recomendaciones".

El período de la cooperación del Proyecto termina en febrero de 2011, pero con el propósito de asegurar el cumplimiento del Objetivo, "mejorar la capacidad estructural para la ejecución de desarrollo rural integral sostenible para la reducción de la pobreza", el comité de evaluación conjunta solicita cordialmente a las instituciones involucradas y a la oficina central de la JICA la prórroga de 6 meses de la duración del Proyecto, proponiendo que en este tiempo de prórroga se hagan; ejecución completa de las actividades del proyecto piloto considerando las actividades de las ECAs como las principales; verificación de la metodología para el desarrollo rural adecuada mediante el monitoreo y la



evaluación; trabajos preparativos para el proyecto de ejecución que iniciará en 2011 (fortalecimiento del sistema de implementación de desarrollo rural, financiamiento de proyectos, selección de las comunidades modelo, conversaciones para invitar a los gobiernos locales a participar en el proyecto, entre otros).

## **5. Recomendaciones y lecciones aprendidas**

### **5-1 Recomendaciones**

1. Es necesario desglosar la Estrategia de Desarrollo Rural Integral Sostenible de la Provincia de Chimborazo y a través de este proceso, fortalecer la capacidad de formular la estrategia general de los C/P; así como compartir firmemente el objetivo de la estrategia entre los C/P. Hablando concretamente, es necesario modificar el objetivo de la estrategia general y el objetivo superior de la misma, establecer la línea de base y los indicadores de la estrategia general y las estrategias sectoriales y precisar el panorama futuro del área objetivo de la estrategia que se logrará mediante la ejecución de la misma.
2. Al detallar la estrategia, es necesario desglosar los planes de acción. Es decir, demostrar la coherencia entre la estrategia y los planes de acción, establecer la línea de base y los indicadores de cada uno de los planes, utilizando técnicas apropiadas, definir la participación, coordinación y rol de cada una de las instituciones ejecutoras; así como la metodología de ejecución de las actividades (dentro y fuera de ECAs).
3. Es necesario e imperioso que el plan operativo anual elaborado en base a los planes de acción, sea establecido de forma individual, tomando en cuenta las diferentes realidades (experiencias anteriores, necesidades, recursos y potencialidades) de cada zona objetivo, con la participación de la comunidad, la motivación técnica pertinente y la toma de decisiones consensuada.
4. Entre los C/P ratificar el posicionamiento del proyecto piloto dentro del Proyecto. Hablando concretamente, es necesario no solamente revisar si el proyecto piloto actual es suficiente para verificar el funcionamiento de la estrategia, la metodología de desarrollo rural y el sistema de implementación del proyecto, sino también modificar el contenido del proyecto piloto según sus necesidades, considerando cómo se ampliarán y articularán los resultados del proyecto piloto en las actividades posteriores al próximo año. También es importante clarificar la metodología de monitoreo y



- evaluación de los proyectos piloto y la fecha de su ejecución.
5. Es necesario planificar y ejecutar proyectos que permitan recuperar en lo mejor posible, los conocimientos ancestrales, técnicas y productos tradicionales andinos, que aprovechen al máximo las potencialidades de las comunidades para generar otras fuentes de ingreso con valor agregado y certificación y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida. Por otra parte, se considera necesario puntualizar dentro de los planes de acción la ampliación de las actividades a otras comunidades y la difusión de los resultados de las actividades exitosas hacia la población que no participa de las ECAs y que vive en las comunidades, así como hacia la población de otras comunidades.
  6. Se observó que en las actividades del proyecto piloto no se consideró la creación de las fuentes de ingresos extras y la transferencia de ciertas técnicas adecuadas para la conservación de suelo. Es necesario aportar técnicas en estas áreas para llevar a cabo la estrategia, los planes de acción y el proyecto piloto.
  7. Es necesario elaborar el plan financiero del Consejo Provincial y de las instituciones involucradas para asegurar el presupuesto en base a los planes de acción de este Proyecto. Sobre todo, para el plan de 2011 es urgente disponer del presupuesto. Por otra parte, con la expectativa de la ampliación de las actividades y comunidades objetivo de la estrategia en el futuro, es necesario coordinar con las áreas financieras de las oficinas centrales de las instituciones involucradas y planificar el presupuesto dentro del fondo de cada una de las instituciones C/P (por ejemplo, la creación de la partida presupuestaria exclusiva para la implementación de los planes de acción).
  8. Es necesario cumplir con la asignación continua del personal necesario para la implementación de la estrategia y los planes de acción. Hablando con precisión, es necesario la participación continua de los C/P de las instituciones involucradas, promotores y las personas que asistan a la reunión de directores del Proyecto. En el futuro se ampliarán las actividades y las comunidades objetivo, por lo tanto es necesario que las instituciones involucradas asignen suficiente número de los mismos C/P a tiempo completo. En cuanto a los promotores, es necesario asegurar la transferencia de la información del promotor saliente al sucesor así como la capacitación de éste, o buscar algún mecanismo que permita contratar al mismo promotor de forma permanente, por ejemplo, mediante la colaboración de los gobiernos locales. También se considera necesario que las personas participantes en

la reunión de directores del Proyecto, delegadas de las instituciones involucradas, sean las mismas, para que esa instancia pueda cumplir con los objetivos esperados.

9. Con el propósito de preparar la ampliación de las actividades y las comunidades objetivo en el futuro, identificar oportunamente las necesidades de las comunidades y ejecutar las actividades en correspondencia con las necesidades, se considera necesario informar a los gobiernos locales sobre la estrategia y los planes de acción, y establecer el sistema de implementación de los planes de acción bajo la coordinación y colaboración con las instituciones y organizaciones existentes.
10. Es necesario realizar los siguientes preparativos antes del inicio del proyecto de ejecución en 2011: fortalecimiento del sistema de implementación de los planes de acción, financiamiento de los planes de acción, selección de las comunidades modelo de acuerdo a los parámetros del proyecto y análisis adecuado, así como iniciar conversaciones con los gobiernos locales para definir su participación en el proyecto.
11. En base a los resultados de la presente evaluación y las recomendaciones arriba mencionadas, es necesario revisar las propuestas (Anexo 5 y 6) de las modificaciones de PDM y PO y ejecutar las actividades antes de terminar el Proyecto conforme a PDM y PO modificados. Cabe mencionar que es necesario prorrogar 6 meses el período del Proyecto como se muestra en las propuestas de modificaciones antes mencionada.

## 5-2 Lecciones aprendidas

1. El área objetivo del Proyecto es la Provincia de Chimborazo. Las oficinas centrales de los ministerios involucrados han participado en las reuniones del Comité de Coordinación Conjunta y otras reuniones mediante las direcciones de asuntos internacionales de las instituciones respectivas, pero la relación con el Proyecto no es la apropiada. Aunque el área de la ejecución del Proyecto es una provincia del país, es importante la participación de las oficinas centrales de las instituciones involucradas, ya que es primordial el papel que juegan estas oficinas en los temas de asignación del personal y aseguramiento del fondo económico para las actividades del Proyecto. Se considera que es una necesidad que las oficinas provinciales y las oficinas centrales de las instituciones C/P compartan la información de las actividades del Proyecto constantemente y que los participantes de la reunión del Comité de Coordinación Conjunta de las oficinas centrales de las instituciones tengan

conocimientos de lo que está ocurriendo en el Proyecto. Se considera deseable que las áreas de planificación y presupuestación de las oficinas centrales también participen en el Proyecto para mejorar la implementación del Proyecto y la sostenibilidad de las actividades realizadas en el mismo.

2. El Proyecto no ha logrado afianzar entre las personas e instituciones involucradas el concepto del Proyecto, la interpretación de lo escrito en PDM y el posicionamiento del proyecto piloto. En el caso de los proyectos que tratan fortalecer el sistema de implementación de desarrollo rural sostenible, la tendencia es que los lineamientos y los fines de los proyectos son muy abstractos. Por lo tanto es importante remarcar lo más concreto posible, el concepto del proyecto entre todos los participantes del mismo, incluyendo las comunidades, los gobiernos locales y las instituciones centrales. Para aquello, se requiere elaborar un PDM y un PO en una presentación con lenguaje sencillo, entendible para todos, y establecer los indicadores en forma concreta. A más de estos, es aconsejable mostrar no solamente PDM y PO sino también el concepto del proyecto y el sistema de implementación, según las necesidades, en dibujos conceptuales para compartir y transmitir esas ideas a la población de las comunidades.
3. El Proyecto tiene como objetivo fortalecer el sistema de implementación de acciones, pero este se había retrasado en la asignación de los C/P, consecuentemente existe un retraso en el fortalecimiento del sistema con una coordinación y colaboración interinstitucional. Para un proyecto de esta naturaleza que busca mejorar la calidad de vida, es sumamente importante promover la coordinación y colaboración interinstitucional efectiva. Para promoverlas, es imprescindible que todos los actores de las instituciones involucradas trabajen conjuntamente, desde el inicio del proyecto, los trabajos de análisis de problema y de elaboración de estrategia de desarrollo. Para el efecto, es necesario que los C/P de las instituciones involucradas sean asignados desde el momento inicial del proyecto.
4. En una cooperación técnica que apunta a mitigar los problemas difíciles de mejorar la calidad de vida de una población empobrecida en que participan múltiples instituciones de diferentes sectores, toma tiempo formular un sistema de implementación. Por lo tanto, sería efectivo el diseño del proyecto en el que primero se defina explícitamente el sistema de implementación, promoviendo la coordinación y colaboración interinstitucional en todas las etapas como se ha venido haciendo desde la etapa inicial y que posteriormente se ejecuten las actividades más apropiadas y

prioritarias para mitigar los problemas.

5. Para garantizar la sostenibilidad del proyecto es necesario realizar la planificación participativa desde las comunidades como unidad de intervención, a través de un dialogo de saberes y respeto a las costumbres, tradiciones y líderes locales desde la cosmovisión local.

