



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

ECUADOR RED PRODUCTIVA

INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO

RED PRODUCTIVA II

RESUMEN DE INFORME FINAL



Extracción de aceite esencial de Palo Santo en laboratorio



Plantación de hijuelos de cacao

RED PRODUCTIVA II

RESUMEN DE INFORME FINAL

SEPTIEMBRE 30, 2010 - AGOSTO 31, 2013

Este informe fue sometido a revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en octubre 2013. Fue preparado por Anna Ulbrich y Santiago Sedaca para CARANA Corporation.

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.

ABREVIACIONES

ACUDIR	Agencia Cuenca para el Desarrollo e Integración Regional	IDB	Inter-American Development Bank
ADECARCHI	Agencia de Desarrollo Económico Territorial de Carchi	ILE	Industria Lojana de Especerías
ADET	Agencias de Desarrollo Económico Territorial	INVEC	Corporación de Promoción de Inversiones de Cuenca
ADPM	Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí	INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
ADREG	Agencia Regional de Desarrollo de Guayaquil	M&E	Monitoreo y evaluación
APRI	Agencia de Promoción Regional de Inversiones	MAE	Ministerio del Ambiente de Ecuador
APRIM	Agencia de Promoción de Inversiones de Manabí	MAGAP	Ministerio de Agricultura
CCQ	Cámara de Comercio de Quito	MCPEC	Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad
CEDET	Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Territorial	MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad
CODENOR	Corporación de Cárnicos Sanos del Norte del Ecuador	MT	Metropolitan Touring
COP	Chief of Party	NCI	Nature and Culture International
CONGOPE	Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales del Ecuador	PMP	Performance Monitoring Plan
CORPODET	Corporación Orense de Desarrollo Económico Territorial	PyME	Pequeña y mediana empresa
DCA	Development Credit Authority	QQ	Quintal
DEPROSUR	Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur	RNII	Red Productiva II
EE.UU.	Estados Unidos	SAR	Semi-Annual Reports
FICA	Fideicomiso Agrícola	SME	Small and Medium-sized Enterprise
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado	TSU	Technical Services Unit
GIZ	German Technical Development Corporation	UEA	Universidad Estatal Amazónica
GOE	Gobierno del Ecuador	USFQ	Universidad San Francisco de Quito
Ha	Hectárea	USAID	United States Agency for International Development
IBA	Important Bird Area	UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja

CONTENTS

Abreviaciones	4
Introducción	7
Componente I: Desarrollo económico regional	11
Desarrollo institucional de CEDET y ADETs	11
Desempeño contra indicadores	12
Atracción de inversiones	14
Promoción de exportaciones	16
Componente II: Desarrollo sectorial	19
Apoyo al sector agronegocios	20
Apoyo al subsector de la carne procesada	22
Apoyo al subsector del cacao	23
Apoyo al subsector del maíz amarillo	24
Apoyo al subsector de la papa	25
Apoyo a los subsectores de la cebolla y el ajo	26
Resumen de los indicadores de desarrollo sectorial	27
Apoyo al sector turismo	28
Creación de clubes de turismo	28
Consolidación y formalización de los clubes de productos turísticos	29
Desarrollo turístico local en colaboración con ADET	30
Desempeño contra indicadores	30
Incremento en el acceso al financiamiento del sector productivo	31
Resultados finales PMP	31
Proyectos de conservación de la biodiversidad	33
Lecciones aprendidas en biodiversidad	35
Componente III: Políticas económicas	39
Resultados finales PMP	40
Políticas nacionales adoptadas	41
Políticas adoptadas por el CEDET	42
Políticas adoptadas	43



INTRODUCCIÓN

Entre septiembre de 2010 y agosto de 2013, el Proyecto de USAID | Ecuador Red Productiva II (RPII), ejecutado por CARANA Corporation, llevó a cabo una serie de actividades catalíticas que produjeron logros importantes para la generación de inversiones, desarrollo de agronegocios y turismo, facilitación del acceso al financiamiento, mejoras en las políticas económicas y protección del medioambiente.

RPII aprovechó la agenda política de Ecuador para descentralizar los esfuerzos de desarrollo económico a través del fortalecimiento de las capacidades de 14 agencias de desarrollo económico regional (ADETs o Agencias de Desarrollo Territorial). Las ADETs son instituciones regionales compuestas por organizaciones públicas, privadas, académicas y de la comunidad que son responsables de orientar y aplicar estrategias de desarrollo en sus provincias. Al igual que las autoridades de desarrollo económico en los EE.UU. y en Europa, estas instituciones cuentan con la estructura y la capacidad técnica para desarrollar planes estratégicos, ejecutar proyectos específicos de desarrollo, mejorar el entorno habilitante de políticas, recaudar fondos y atraer inversión privada. RPII prestó mucha asistencia técnica, orientación estratégica y coaching a estas agencias para mejorar su capacidad de diseñar y ejecutar actividades de crecimiento económico de alta calidad, movilizar fuentes de financiamiento, y promover políticas de desarrollo del sector privado, implantar las capacidades y procesos que garanticen su sostenibilidad institucional a largo plazo.

RPII propició la consolidación de la capacidad del Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Regional (CEDET), una entidad nacional que representa a las ADETs del Ecuador. El proyecto trabajó para construir las capacidades técnicas, financieras, y la capacidad

empresarial del CEDET para apoyar el desarrollo económico a nivel provincial y avanzar en las estrategias de desarrollo descentralizado para el país.

La estrategia central de RPII en el desarrollo de los sectores de los agronegocios y el turismo fue fortalecer las relaciones comerciales entre proveedores y empresas ancla, la creación de mecanismos sostenibles para el acceso a financiamiento para la producción y relaciones comerciales sinérgicas. El modelo fue tan exitoso, que llevó al Gobierno de Ecuador (GOE) para invertir \$ 45 millones en fondos públicos para replicar el enfoque de ampliar enormemente los beneficios para los agricultores y las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en los sectores de cacao y maíz.

El proyecto trabajó con socios públicos y privados para generar USD \$ 42.1 millones en ventas nacionales y de exportación en agronegocios, la creación de por lo menos 5.092 nuevos puestos de trabajo, el aumento de las ventas en un 30% en el sector turístico, y la creación de 360 puestos de trabajo. Un nuevo enfoque para incentivar a las empresas consultoras locales para que coincida con las necesidades de financiación de las PYMEs con prestamistas dispuestos generó \$ 24,9 millones en nuevo financiamiento y generará mucho más financiamiento a futuro. Las agencias de atracción de inversiones que Red Productiva ha ayudado a crear mejoraron dramáticamente sus capacidades institucionales y financieras, lo que le ha permitido atraer USD \$ 470 millones en inversión nacional y extranjera.

Las agencias de atracción de inversiones que Red Productiva ayudó a crear mejoraron dramáticamente sus capacidades institucionales y financieras, lo que les llevó a atraer US \$ 470 millones en inversión nacional y extranjera.

En el área de políticas, RPII trabajó con actores del sector público y privado para hacer mejoras catalíticas al ambiente propicio para que los negocios funcionen, que sustenta el trabajo del proyecto en el desarrollo regional y de agencias, los agronegocios, el turismo y la promoción de inversiones. El proyecto promovió 14 políticas que fueron adoptadas por el GOE, incluyendo un decreto presidencial que permite la transferencia de fondos públicos a entidades privadas. El decreto revolucionario estableció el marco normativo para que las ADETs movilicen fondos públicos y privados para la ejecución de proyectos de desarrollo económico mucho después de que la ayuda de los donantes concluya.

Quizás lo más interesante, RPII pudo alinear incentivos ambientales, comunitarios y comerciales que resultaron en una mejor protección de 24.500 hectáreas (ha) de bosques caducifolios costeros en peligro de extinción y un total del proyecto de 859.303 hectáreas bajo manejo mejorado. En Loja el proyecto apoyó a interesados de la comunidad que

buscan proteger el Bosque Seco Tropical a trabajar con las autoridades locales para declarar la zona como Reserva Municipal. Los esfuerzos de conservación pioneros de la comunidad ganaron la atención de otros siete municipios, que pronto se unieron a las fuerzas con el proyecto y solicitaron a la UNESCO declarar más de 500.000 hectáreas (1,23 millones de acres) de bosque tropical seco del Ecuador, globalmente reconocida la Reserva de la Biosfera reconocida a nivel mundial.

El aceite de Palo Santo de RPII y los proyectos de la Amazonía ofrecen dos estudios de caso de cómo la fuerza de los mercados internacionales para los productos elaborados de manera sostenible puede ser el estímulo para la innovación en el desarrollo de productos que refuerza los enfoques de protección del medioambiente, dentro de un marco de políticas institucionales y ambientales de apoyo.

Después de haber generado más de \$367.000 dólares en ventas de exportación en sólo un año, el proyecto de Palo Santo demostró que el aceite esencial de producción sostenible ofrece una alternativa rentable a las prácticas de los medios sustentables de vida locales que previamente estaban poniendo en peligro los propios recursos de los que dependen las comunidades. En Pastaza, RPII se asoció con las comunidades indígenas, universidades y empresas del sector privado para identificar cinco cadenas de valor para la producción sostenible, de origen natural de productos forestales con mercados identificados, sentando así las bases para la conexión de estas comunidades con compradores comprometidos con abastecimiento sostenible. Los beneficios económicos de la exportación de estos productos es que proporcionan a las comunidades con incentivos directos para la conservación de la selva tropical. A largo plazo, el proyecto trabajó en las capacidades de las ADETs a desempeñar un papel fundamental para asegurar que los tipos de proyectos ejecutados en sus provincias, ya sea por unidades de gobierno nacional o subnacional, se alineen con los planes de conservación de la biodiversidad. El fomento de la alianza de los actores públicos, privados, académicos y de la comunidad para converger imperativos económicos con el uso sostenible de la biodiversidad es un modelo eficaz que se puede adaptar a otros contextos ecológicos alrededor del mundo.

RPII introdujo nuevos conceptos o ayudó a hacer operativas metodologías que no estaban siendo practicadas en Ecuador. Al mismo tiempo, se ha trabajado con y en algunos casos ayudó a crear un gran número de organizaciones que se hicieron más capaces de llevar a cabo los nuevos criterios introducidos por el proyecto. Estos principios operativos no sólo condujeron a resultados significativos para un proyecto de este tamaño, pero también dio lugar a la expectativa de que estos logros seguirán creciendo, permaneciendo sostenibles y ayudan a generar círculos virtuosos de desarrollo en las regiones y sectores donde el proyecto intervino.



Arado de un campo de papa

COMPONENTE I: DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL

Desarrollo institucional de CEDET y ADETs

El enfoque de Red Productiva II bajo el Componente I fue fomentar el desarrollo institucional en apoyo del crecimiento económico regional. Las actividades en este campo destacaron la consolidación de las estructuras organizacionales y el desarrollo de la capacidad del Comité Ecuatoriano para el Desarrollo Regional y Económico (CEDET), las Agencias de Desarrollo Económico Regional (ADETs) que la constituyen y las Agencias de Atracción de Inversión Regional (APRIS), con el fin de construir su sostenibilidad técnica, operativa y financiera.

Uno de los principales logros del RPII fue la transferencia de capacidades a las ADETs y CEDET a través de una combinación de coaching, asistencia técnica y orientación estratégica. Al solidificar fuertes grupos de actores regionales institucionalizados, tanto públicos como privados, RPII apoyó el proceso de cambio a la estructura económica tradicional que concentra la riqueza en manos de relativamente pocos actores, sobre todo en las grandes ciudades del Ecuador. RPII construyó la capacidad e hizo escuchar la voz de los actores de las provincias, fomentando su participación en los debates importantes sobre política económica del país. RPII (2010-2013) construyó sobre el éxito del Proyecto Red Productiva I (2007-2010) para preparar a las regiones y las agencias regionales para implementar programas de desarrollo económico y los cambios de política usando un modelo institucional que se basa en alianzas entre los sectores público y privado.



Comité Ecuatoriano para el Desarrollo Regional y Económico - CEDET

CEDET es una entidad nacional que representa a las ADETs en el Ecuador. RPII trabajó para consolidar su capacidad técnica, financiera y corporativa para apoyar el desarrollo económico a nivel provincial y avanzar en las estrategias de desarrollo descentralizados para el país.

Agencias de Desarrollo Económico Regional - ADETs

Una ADET es una institución única que involucra a los actores públicos y privados más importantes comprometidos con el desarrollo económico local. Se trata de una organización con la estructura y la capacidad técnica para proporcionar servicios integrados para desarrollo económico. Es una organización capaz de obtener fondos de actores públicos y privados, como bancos, empresas y universidades, con el fin de llevar a cabo proyectos e intervenciones integrales.

Bajo el Componente I, RPII se centró en la movilización de las ADETs para asumir una mayor responsabilidad en la ejecución de actividades de crecimiento económico de alta calidad, así como promover el desarrollo capaz de proteger el frágil ecosistema de las provincias del Ecuador. RPII también fomentó el desarrollo institucional de CEDET, que requirió el fortalecimiento de los lazos continuos de CEDET con los sectores público y privado.

Hoy en día, las Agencias de Atracción de Inversiones, así como el CEDET y las ADETs, tienen establecidas las estructuras institucionales que les permiten acceder a fuentes de financiamiento público de los gobiernos provinciales, adicional al sector privado. Al finalizar el proyecto, 14 ADETs fueron constituidas, trabajando en una red de organizaciones públicas y privadas, incluidos gobiernos locales, sindicatos, universidades y escuelas técnicas; pequeñas, medianas y grandes empresas privadas; asociaciones profesionales; instituciones financieras; y organizaciones de la sociedad civil.

Desempeño contra indicadores

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos bajo el Componente I durante tres años del proyecto, medido por los indicadores del Plan de Monitoreo del Desempeño (PMD):

Indicadores Componente I	Meta 2010–2013	Resultados alcanzados
I.1 Porcentaje de los costos fijos de CEDET procedentes de fuentes distintas a USAID	100%	107,26%
I.2 Número de las principales iniciativas regionales/locales adoptadas por ADETs que promuevan el desarrollo del sector privado, el empleo y el crecimiento	36	87
I.3 Número de actores regionales que completan con éxito la Capacitación en Acreditación de Servicios de Desarrollo Empresarial	14	28
I.4 Número de ADETs con Directorios conformados por miembros públicos y privados que se reúnen frecuentemente	12	14

Indicador 1.1: Una revisión a julio 2013 de los registros contables del CEDET mostró ingresos de \$23,425 procedentes de fuentes diferentes a USAID 2013 y costos totales por un valor de \$ 22.000 incluido el personal, lo que demuestra un balance financiero positivo y que supera las metas de sostenibilidad financiera. Este fue el resultado directo de una reestructuración financiera de la organización que corta de manera significativa los costos de overhead y alteró la organización para depender más de los recursos de ADETs miembros.

Indicador 1.2: El proyecto alcanzó 261% del número meta de las iniciativas locales/regionales adoptadas por las ADETs que promuevan el desarrollo del sector privado, empleos y crecimiento. Algunos logros notables incluyen:

- Con el apoyo del RPII, ACUDIR logró una fuente de financiamiento sostenible aprobado por la Prefectura del Azuay, que dirigirá una parte del impuesto sobre actividades económicas de la provincia a la agencia para proyectos de desarrollo económico regional.
- En el marco del programa de descentralización del Ecuador y de la transferencia de las autoridades y recursos a los gobiernos subnacionales, el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (CONGOPE) solicitó el apoyo del RPII para proponer políticas de descentralización al gobierno nacional que fortalezca la capacidad de gobiernos parroquiales para promover el desarrollo local. Los esfuerzos de promoción del proyecto resultaron en el Decreto Presidencial 544, que instituyó un nuevo mecanismo que permite la transferencia de fondos públicos a entidades privadas como las ADETs. Este importante cambio en el entorno de políticas permitieron a las ADETs implementar proyectos de desarrollo económico con fondos públicos, la construcción de la capacidad institucional a largo plazo de los actores locales para dirigir y ejecutar las estrategias económicas, planes y programas en sus provincias.
- Con el apoyo de RPII, ACUDIR y la Universidad Estatal de Cuenca encabezaron la creación de un programa de maestría de dos años en

Economía con especialización en Desarrollo Económico Territorial. Un presupuesto de \$200.000 dólares se destinarán para el programa, que contará con 12 profesores extranjeros y 18 profesores nacionales y locales que enseñan una clase de 40 alumnos.

Indicador 1.3: El proyecto logró el 200% del número meta de los actores regionales que completaron con éxito la Acreditación en Formación en Servicios de Desarrollo Empresarial. La meta fue superada al segundo año, cuando el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (es decir, el cuerpo acreditador) acreditó a 16 actores, llevando el total a 28.

Indicador 1.4: Hasta la fecha, 14 ADETs tienen Directorios conformados por miembros del sector público y privado que se reúnen con frecuencia, logrando así un 116% por ciento de la meta. La tabla abajo detalla las ADETs que cumplen con la estructura institucional meta.

Atracción de inversiones

La estrategia de este sub-componente es consolidar la capacidad institucional de las Agencias de Atracción de Inversión Regionales que funcionan en Ecuador (Corporación para la Promoción de Inversiones de Cuenca (INVEC), la agencia de atracción de inversiones para la provincia del Azuay, Invest Manabí, e Invierta en Quito) para implementar las mejores prácticas internacionales en la materia y seguir atrayendo nuevas inversiones para sus regiones a largo plazo.

RPII hizo grandes avances en la consolidación de la capacidad institucional de estas agencias para atraer la inversión mediante la capacitación, coaching y soporte técnico a su personal en una variedad de temas en el área de atracción de inversiones, entre ellas:

- Reclutamiento y formación de nuevo personal
- Ayuda a las agencias a ajustar sus servicios para estar en consonancia con el nuevo Código de la Producción del país



Invest Manabí

Invest Manabí maintains excellent relationships with its investor contacts, its board members, the private sector in Manabí, and national players in the investment field (MCPEC and MFA). Its investment promotion efforts resulted in \$317.72 million in foreign and domestic investment.

- Fortalecimiento de las capacidades de las agencias para llevar a cabo promoción específica
- Ayuda a las agencias en el desarrollo de las herramientas y procesos para llevar a cabo un seguimiento más cercano a los inversionistas potenciales, incluyendo un sistema de gestión de la cartera que es utilizado por todas las agencias para hacer seguimiento a las inversiones en proceso
- Desarrollo de estrategias de apoyo a las empresas regionales para que puedan aumentar sus exportaciones y ventas
- Mejora de las habilidades de las agencias para cerrar acuerdos de inversión
- Mejora de la calidad de la información proporcionada a los inversionistas potenciales a nivel nacional e internacional a través de sitios web y otros insumos comunicacionales
- Soporte comunicacional (Internet, teléfono, desarrollo de sitios web, folletería, etc.)
- Ayuda a las agencias para mantener el acceso a bases de datos técnicas fundamentales para su funcionamiento

Hasta la fecha, las Agencias de Atracción de Inversión han atraído un total de \$ 470 millones, logrando así un 470% de la meta del proyecto de \$ 100 millones. En la tabla siguiente se detallan las inversiones atraídas por las agencias con el apoyo de RPII. Además, una serie de acuerdos de inversión apoyados por el proyecto están todavía en curso y se finalizarán después de la presentación de este informe. Uno de ellos incluye un proyecto inmobiliario en Portoviejo, liderado por la Agencia de Atracción de Inversiones de Manabí (APRIM) para reemplazar el aeropuerto abandonado con un complejo de negocios / cultural/ gubernamental. Una vez que el proyecto se formalice, el valor de atracción de inversiones se triplicará sobre su valor actual.

Resultados finales para el Indicador I.5 “Valor en dólares de inversión / re-inversión atraídos atribuibles al rol de las agencias de atracción de inversiones”

APRI	Total flujo de inversiones	Total ssegurado	Porcentaje del flujo de inversiones asegurado
INVEST Manabí	\$312.220.000	\$314.520.000	101%
INVEC	\$94.440.000	\$61.000.000	65%
Invierta en Quito	\$211.206.000	\$101,750,000	48%
Total	\$617.866.000	\$477.270.000	77%

Con la orientación estratégica de RPII y el desarrollo de capacidades, las agencias de atracción de inversiones de Cuenca y Manabí han logrado el compromiso de sus respectivos gobiernos locales, Municipios y Cámaras de Producción para seguir prestando apoyo financiero.

Promoción de exportaciones

Las APRI y ADET estaban fuertemente involucradas en el aumento de las exportaciones ecuatorianas. Su personal trabajó en estrecha colaboración con Agregados Comerciales de Ecuador ubicados en Miami (un ex miembro del personal de Red Productiva) y en Sao Paulo, Brasil (el ex director de Invest Manabí), para facilitar varias misiones de compradores a Ecuador, financiadas en parte por Red Productiva y coordinadas por el programa del Ministerio de Relaciones Exteriores PROECUADOR.

Estas visitas de compradores y otros trabajos de las APRI y ADET para facilitar las exportaciones resultaron en acuerdos de exportación por un valor de más de \$13 millones, superando la meta del proyecto de \$11 millones. Estas ofertas de exportación beneficiaron a industrias ecuatorianas, eliminando intermediarios y abriendo el acceso a las empresas de distribución de alimentos de Estados Unidos. Las siguientes tablas detallan los resultados positivos logrados a través de las misiones de atracción de inversiones.

Las agencias de atracción de inversiones no sólo han demostrado que tienen la capacidad técnica para llevar a cabo su trabajo, pero también tienen la capacidad de cubrir una porción aún mayor de sus costos operativos. A partir del cierre del proyecto, Invest Manabí ha podido cubrir 112.88% de sus costos totales, e INVEC ha podido cubrir 100.15% de sus costos.

Resultados de misiones comerciales apoyadas por RPPII para la promoción de exportaciones de agronegocios: valor en dólares de nuevas exportaciones generadas (Indicador 2.2)

Cliente	Proveedor	Producto	Valor comercial del acuerdo
CODIMISA (Guatemala)	Kuvela S.A.	Pescado	\$180.000
	Sweet Industries	Alimentos procesados	\$180.000
	MARVELIZE, ETC.	Atún y sardinas	\$600.000
SYSCO (EE.UU.)	FRESCODEGFER S.A.	Pescado y mariscos	\$10.000,000
	BILBO S.A.		
	Fresh Fish		
	PROPEMAR S.A		
	FRIGOLAB		
	Ocean Fish		
	TECOPESCA		
	ASISERVY		
Total			\$13.140.000

Cliente	Proveedor	Producto	Valor comercial del acuerdo
JCTropicals (EE.UU.)	EXOFRUT y Alberto Sweet	Mango	\$400.000
	EXOFRUT	Pulpa de fruta congelada	\$180.000
	MUSENDI	Congelados fritos	\$480.000
	Asociación de Cebolleros de Manabí	Cebolla perla	\$50.000
	AGRIEXCELL	Pulpa de fruta congelada	\$200.000
	Life Products	Congelados fritos	\$170.000
Majekawa (EE.UU.)	EXOFRUT	Pulpa de fruta congelada	\$50.000
Doriva (EE.UU.)	Chifles Tradicionales (Xavier Valencia)	Chifles	\$50.000
Marindus (España)	Villacreses (Platain Republic)	Chifles	\$600.000
Total			\$13.140.000

Sostenibilidad financiera de las agencias de atracción de inversión

APRI	Presupuesto semi anual 2013	Fondos no USAID	Fondos USAID	Apoyo USAID	Sostenibilidad financiera de APRI en año fiscal 2013
INVEC	\$145.047	\$145.047	\$0	0%	100,2%
Invest Manabí	\$65.000	\$65.000	\$0	0%	113%
Total Trimestre I FY 2013	\$210.047	\$210.047	\$0	0%	107%



Recolección del fruto de Palo Santo

COMPONENTE II: DESARROLLO SECTORIAL

RPII fue responsable de desarrollar los sectores de agro negocios y turismo, con el objetivo de aumentar los puestos de trabajo, ingresos y ventas. Durante la primera mitad del año fiscal 2013, reajustes en la estrategia de USAID llevaron a RPII a reorientar su enfoque y diseñar un conjunto de actividades para hacer frente a la conservación de la biodiversidad en el Ecuador a través de dos proyectos en áreas de conservación de alta biodiversidad.

La estrategia central de RPII en el desarrollo de sus actividades de agronegocios, turismo y biodiversidad fue promover y utilizar las capacidades locales, comenzando con la contratación de asistencia técnica especializada, el fortalecimiento y la integración de las asociaciones de productores y promover paquetes tecnológicos de alta calidad en los procesos productivos y asociativos. En cada caso, nuestro enfoque fortaleció las relaciones comerciales entre los proveedores y las empresas ancla, creando mecanismos sostenibles para tener acceso al financiamiento para la producción y las relaciones comerciales estables, factores que son indispensables en la creación de competitividad en las regiones.

Los proyectos que se han desarrollado dentro de la cartera de Desarrollo del Sector RPII son:

- Apoyo al subsector de carne procesada en Imbabura
- Apoyo al subsector del cacao en Esmeraldas
- Apoyo al subsector de maíz en Manabí

Enfoque de empresa ancla

Un enfoque de RPII en el desarrollo del sector fue consolidar sus vínculos con grandes empresas ancla en el sector privado, especialmente aquellos que han sido identificados como líderes en sus sectores y que nos han apoyado de manera significativa en la identificación de los tipos de inversión que maximicen el impacto. RPII desarrolló relaciones y alianzas con actores privados con el fin de seleccionar conjuntamente proyectos sectoriales que permitan cumplir con los objetivos de resultados a corto plazo y también tener un impacto duradero en la competitividad sectorial.

- Apoyo al subsector de la papa en Carchi
- Apoyo a los subsectores del ajo y la cebolla en Loja
- Apoyo al sector turismo en Ecuador
- Producción de aceite de Palo Santo para la exportación y la conservación de la biodiversidad del Bosque Seco Tumbesino (Ver Sección Conservación de la Biodiversidad)

Tres de los proyectos de RPII atrajo el interés del Gobierno de Ecuador, llevando al gobierno a aprobar políticas que permitan su reproducción a gran escala para generar impactos en el sector y beneficiar a miles de ecuatorianos. Estos proyectos de alto perfil son el proyecto del subsector maíz en Manabí, el proyecto de exportación de cacao en Esmeraldas, y los Clubes de Turismo. Al comienzo del tercer trimestre de 2012, el Ministerio de Agricultura (MAGAP) formalmente requirió capacitación del staff RPII para capacitar a sus técnicos en los enfoques técnico e institucional de los proyectos y cómo los ADETs participaron en dar forma a su implementación en las regiones. Los impactos del proyecto se presentaron al MAGAP por los propios agricultores beneficiarios, cuyos dirigentes fueron invitados a Quito por RPII para reunirse con las autoridades del MAGAP.

Después del evento de intercambio de conocimientos, MAGAP desarrolló dos planes de intervención masiva para replicar los proyectos en Manabí y Esmeraldas. Ambos planes fueron aprobados por el Presidente Rafael Correa, con un presupuesto de \$ 24 millones y fueron ampliamente difundidos durante la campaña política que precedió a las elecciones presidenciales y provinciales en febrero de 2013.

Apoyo al sector agronegocios

El fortalecimiento institucional de los actores de desarrollo local y la inclusión de pequeños productores son principios centrales del modelo de desarrollo de RPII y mecanismos eficaces para la sostenibilidad. En todos sus proyectos, RPII se ha centrado en el fortalecimiento de los vínculos entre productores y compradores, aclarando y formalizando

Fondos revolventes: Un mecanismo innovador para el financiamiento agrícola sostenible

Los dos fondos revolventes creados bajo RPII en Manabí y Esmeraldas continuarán funcionando en el largo plazo. Ambos recibieron los recursos de los gobiernos provinciales y están siendo administrados por sus respectivas ADETs.

Al evaluar el modelo, MAGAP comprometió \$ 45 millones para implementar la réplica a gran escala del modelo del fondo revolvente desarrollado por RPII, que servirá para fortalecer aún más los sectores de maíz y cacao en Ecuador y ampliará enormemente el número de pequeños agricultores alcanzados.

las reglas de juego, identificando y superando los obstáculos en los diferentes niveles de la cadena de valor, proporcionando incentivos para la innovación y la modernización y fortaleciendo a las instituciones locales para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Los siete proyectos apoyados por RPII fomentaron competitividad y dinamismo en los sectores seleccionados y crearon vínculos entre el trabajo a nivel micro y cambios en las políticas que afectan a todo el sector.

El componente II también creó los fondos revolventes en cuatro ADETs (con el apoyo de contrapartes locales del proyecto): ADPM, CorpoEsmeraldas, Ade Santo Domingo, y ADELOJA. Los pilotos iniciaron en 2011 y fueron un gran éxito. RPII apoyó la formalización técnica y legal de los fondos como instrumentos de financiamiento gestionados por las ADETs. La capacitación del proyecto ha mejorado la administración técnica y legal de los fondos (que venía de fuentes públicas y privadas locales) y fortaleció su capacidad para identificar y filtrar actividades que tienen un impacto significativo en los sectores clave de la región.

Para el proyecto del sector maíz, MAGAP creó un fondo agrícola nacional (el Fideicomiso Agrícola o FICA) para replicar el modelo de financiamiento utilizado en Manabí a gran escala. MAGAP ofreció una suma inicial de \$ 4 millones para el fondo, con el objetivo de apoyar a 7.561 hectáreas de maíz, generando 1.638 empleos directos y más de \$ 10,6 millones en ventas.

MAGAP inició su réplica del subsector maíz del proyecto RPII en Manabí, que en esta primera fase tiene como objetivo apoyar 821 hectáreas de maíz en fincas de menos de 3 hectáreas cada una. Los análisis preliminares de RPII de esta iniciativa es que es más rentable que otras iniciativas llevadas a cabo directamente por el MAGAP, con reducciones significativas en los costos de administración, logística, asistencia técnica, promoción de cultivos, y transferencia de tecnología. ADPM proporciona la dirección técnica, lo que demuestra la capacidad de la agencia para reproducir y ampliar los proyectos de desarrollo agrícola después de trabajar con RPII.



Apoyo al subsector de la carne procesada

El objetivo de este proyecto es ayudar a los pequeños ganaderos de la provincia de Imbabura a ascender en la cadena de valor mediante la producción de cortes de carne de especialidad de mayor valor. La actividad consistió en la asociación de pequeños ganaderos, la Corporación de Desarrollo de la Producción de Carne Saludable en el Norte de Ecuador (CODENOR), y la empresa ancla Federer.

Cuando el proyecto comenzó, las ventas mensuales de CODENOR oscilaban entre \$2.000 y \$4.000, y ninguno de los trabajos en la compañía estaban formalizados. Hoy en día, la planta obtiene mejores precios para productos de mayor valor agregado y las ventas promedian \$25.000 al mes. La compañía cuenta ahora con un equipo de trabajo permanente de siete personas. Después de doce meses de operación, la planta de procesamiento de carne superó los \$313.000 en ventas. Esto tiene un impacto indirecto en las ventas y empleo de la red de negocios pequeños que conforman la cadena de abastecimiento de CODENOR.



Granos de cacao

Apoyo al subsector del cacao

Los objetivos de esta actividad fueron: 1) incrementar la productividad de los sembríos de cacao, mejorando los procesos de producción en las temporadas de cosecha y post-cosecha, 2) aumentar las exportaciones de cacao, y 3) reducir la influencia de los intermediarios. Nuestra meta final para esta actividad fue contribuir a producir un producto de calidad y reducir intermediación comercial para proveer acceso directo a mercados a las asociaciones de cacao. El proyecto beneficia directamente a las asociaciones de cacao como Aproca, Eloy Alfaro, y Fonsuam en la provincia de Esmeraldas.

El fondo revolvante creado bajo este proyecto asegura que los agricultores acceden a los insumos y capacitación necesarios, dando lugar a un aumento espectacular en rendimiento y calidad. Como resultado de su aplicación, entre 2012 y 2013, se crearon 787 puestos de trabajo y ventas por más de \$ 1.6 millones de dólares fueron generadas. Hubo una tasa de morosidad del 0%, con un promedio de tiempo de reembolso de 60 días. El mecanismo también fortaleció en gran medida la gestión de las asociaciones, la sostenibilidad, la producción y la comercialización colectiva. Estos resultados demuestran el tremendo impacto sectorial este modelo puede tener, ya que se replica y se escala.



Apoyo al subsector del maíz amarillo

El objetivo de esta actividad era demostrar a través de un programa piloto que el uso de un paquete tecnológico de alta calidad podría mejorar significativamente la productividad de maíz en Ecuador. Este proyecto piloto se llevó a cabo en el área de Paján en la Provincia de Manabí.

La productividad de maíz a nivel nacional normalmente no supera las 2 toneladas de maíz por hectárea (ha). Sin embargo, para el final del proyecto piloto, la productividad había aumentado a más de 5,5 toneladas métricas por hectárea. Además, los productores de maíz del proyecto se integraron plenamente en la cadena de suministro de la empresa ancla Pronaca, proporcionando a los pequeños agricultores de acceso a largo plazo a nuevas tecnologías y a compradores muy bien pagados. Las nuevas tecnologías de producción transferidas a los agricultores incluyen semillas certificadas, fertilizantes, agroquímicos amigables con el medioambiente y asistencia técnica. El paquete ha mejorado significativamente la productividad de los cultivos y ha proporcionado a los pequeños agricultores con mejores oportunidades de negocio en el futuro en caso de que busquen a otros compradores. Esta actividad también desarrolló al mismo tiempo la capacidad operativa de los técnicos y gerentes de proyectos de la ADET de Manabí, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo.



Planta de papa

Apoyo al subsector de la papa

Esta actividad mejoró la producción de los pequeños productores de papa en la comunidad de Manuel J. Bastidas en Carchi y los introdujo a la cadena de suministro de la empresa ancla PepsiCo-FRITOLAY a través del apoyo tecnológico, asistencia técnica especializada y los insumos de la más alta calidad. La productividad aumentó un 56% desde la línea de base de 15 quintales por hectárea a 23.4 quintales por hectárea, los costos de producción se redujeron en un 15,2% y se alcanzaron ventas de \$ 432.532. Los resultados obtenidos han sido la motivación principal de PepsiCo para seguir apoyando el proyecto en colaboración con ADECARCHI. RPII aportó el 43% del presupuesto de ejecución de este proyecto, con los actores públicos y privados contribuyendo al 53% restante.



Apoyo a los subsectores de la cebolla y el ajo

Esta actividad mejoró los ingresos de los pequeños agricultores de la zona de Zapotillo, en la provincia de Loja, mediante su integración en la cadena de valor de agronegocios de la empresa Industria Lojana de Especerías (ILE) como proveedores de ajo y cebolla exigida por este anclaje firme. El apoyo de RPII generó conocimiento técnico y comercial para los productores de cebolla, cuyos ingresos aumentaron por un 60% y los costos de producción se redujeron en un 40 % con adaptaciones tecnológicas sencillas en sus prácticas agrícolas y un mejor acceso a los planes de comercialización.

Después del cierre del proyecto, la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur (DEPROSUR) en Loja tomó medidas para replicar el modelo de intervención del RPII y promover el aumento de la productividad de las comunidades agrícolas a lo largo de la provincia. Para lograr este objetivo, DEPROSUR contrató a un equipo de técnicos capacitados por RPII para prestar asistencia técnica en la producción de cebollas y otros productos. Los técnicos están actualmente capacitando a pequeños agricultores adicionales con la participación de ILE y otras industrias locales que han asumido el papel de agentes de compra.

Resumen de los indicadores de desarrollo sectorial

La siguiente tabla resume los indicadores de impacto obtenidos mediante el apoyo RPII para cada uno de los proyectos de desarrollo del sector:

Proyecto	Indicadores PMP	Objetivo	Total del proyecto a julio 2013	RPII y contribuciones de contraparte
Conservación del bosque seco y venta de aceite esencial	Ventas Nacionales	\$120,000.00	\$1,508.20	
	Exportaciones	\$52,000.00	\$367,400.00	
	Empleos	26	35.25	
	Inversión RPII	\$29,996.20	\$64,996.20	14%
	UTPL	\$37,895.00	\$245,990.00	86%
	ADITMAQ	\$43,300.00	\$84,548.00	
	Naturaleza y Cultura		\$47,900.00	
MALVAS	\$8,000.00	\$18,700.00		
El ajo y la cebolla de producción con el apoyo de la empresa ancla ILE	Ventas Nacionales	\$756,000.00	\$1,923,319.00	
	Empleos	246	208.00	
	Inversión RPII	\$69,848.88	\$69,848.88	35%
	ILE	\$89,230.00	\$126,731.04	65%
Ecuaquimica		\$2,500.00		
Exportaciones de cacao a través del puerto de Esmeraldas	Ventas Nacionales	\$464,750.00	\$8,857,582.45	
	Exportaciones	\$380,250.00	\$782,772.70	
	Empleos	454	1,254	
	Inversión RPII	\$130,160.00	\$130,160.00	21%
	Gob. Provincial de Esmeraldas	\$130,000.00	\$502,000.00	79%
La producción de maíz, con el apoyo de la empresa ancla Pronaca	Ventas Nacionales	\$490,000.00	\$16,027,795.20	
	Empleos	60	1,703	
	Inversión RPII	\$92,100.00	\$92,100.00	2%
	Consejo Provincial de Manabí	\$50,000.00	\$420,500.00	98%
	ADPM	\$93,831.00	\$93,831.00	
	Pronaca	\$20,000.00	\$20,000.00	
MAGAP	\$11,640.00	\$4,000,000.00		
Producción de papa con el apoyo de la empresa ancla PepsiCo	Ventas Nacionales	\$333,250.00	\$432,532.12	
	Empleos	51	16.00	
	Inversión RPII	\$35,055.00	\$35,055.00	43%
	ADECARCHI	\$17,000.00	\$17,000.00	57%
	Gobierno Provincial	\$1,600.00	\$1,600.00	
	PepsiCo	\$23,300.00	\$23,300.00	
Beneficiarios	\$4,800.00	\$4,800.00		
Mejora de la producción de carne CODENOR	Ventas Nacionales	\$480,000.00	\$313,494.54	
	Empleos	5	7.00	
	Inversión RPII	\$20,000.00	\$20,000.00	
	CODENOR	\$32,000.00	\$32,000.00	21%
	MAGAP	\$42,000.00	\$42,000.00	79%
Canola Andina	Ventas Nacionales	\$660,555.00	\$9,661.68	
	Inversión RPII	\$24,332.00	\$24,332.00	49%
	Canola Andina S.A.**	\$25,000.00	\$25,000.00	51%

**estimado

Resumen de indicadores del proyecto final, Red Productiva 2013,
Componente II, Agronegocios

Ventas nacionales	\$26.383.552,54
Exportaciones	\$1.150.172,70
Empleos	4.993,84
Contraparte	\$1.708.400,04
Inversión RPII	\$887.921,00



Apoyo al sector turismo

Creación de clubes de turismo

La estrategia de RPII para estimular el crecimiento del sector en el sector turístico de Ecuador se basa en el concepto de identificación y desarrollo de clubes de productos turísticos. Después de un exhaustivo proceso de selección mediante el cual los sectores fueron examinados por los posibles impactos de corto plazo en las ventas y la creación de empleos, RPII identificó tres sectores de destino que constituirían la base de diferentes clubes de producto: Amazonía, Centro Histórico de Quito y Haciendas Coloniales que rodean Quito.

Tras la selección de estos centros, RPII desarrolló alianzas con más de tres docenas de proveedores de servicios ecuatorianos en el subsector de turismo (incluidos los operadores turísticos, hoteles, restaurantes, lodges de la Amazonía, haciendas, teatros, y operadores del centro histórico) e integró estas entidades en los tres clubes. Los proveedores seleccionados tienen operaciones que abarcan el Cotopaxi, Imbabura, Napo, y la región de Sucumbíos.

RPII también trabajó con los socios para integrar sus productos e itinerarios de tal modo que los turistas pueden mezclar y combinar sus

vacaciones mediante la combinación de paquetes de una amplia gama de productos ofrecidos por los clubes de turismo. Un componente importante de esta iniciativa fue el desarrollo de tarifas estándar, tarifas, comisiones y políticas entre todas las agencias dentro de los clubes, un proceso que tomó meses de negociaciones y cuyos resultados finales se publicaron en un documento formal, estableciendo las directrices financieras para todos los socios del club.

Consolidación y formalización de los clubes de productos turísticos

RPII ayudó a consolidar los clubes en una sola entidad bajo el nombre de Unique Destination Ecuador. El proyecto también guió los esfuerzos del club para obtener un estatus jurídico formal, a fin de lograr autonomía financiera y sostenibilidad antes de la clausura de RPII. En marzo de 2013, nueve meses después del inicio de los tres clubes de turismo, Unique Destination obtuvo la aprobación oficial y el reconocimiento legal por parte del Ministerio de Turismo, concediendo la autonomía financiera de la organización y marcando el desarrollo de la primera agencia sectorial jamás creada por RPII.

Cuando los clubes de turismo se desarrollaron al inicio del proyecto, RPII lanzó una campaña de relaciones públicas para promover los diferentes paquetes ofrecidos por los clubes. El proyecto se acercó Metropolitan Touring (MT), el operador turístico más grande en Ecuador, y pagó \$ 50.000 para su inclusión en el plan de marketing anual de MT 2011, con un enfoque en EE.UU., Alemania y los mercados británicos. Esta compra le dio derecho a los clubes a una variedad de acciones promocionales facilitadas por MT, incluyendo 30 viajes de familiarización, 18 viajes con la prensa y cobertura en varias publicaciones internacionales, incluyendo a News Weekly, Conde Nast, y Hemisferios, entre otros. Estas acciones generaron un valor mediático total de \$1,9 millones de dólares y llegaron a más de 180.000 lectores en todo el mundo. La cobertura también ayudó a generar \$ 10 millones en ventas incrementales en los destinos apoyados por RPII y MT.



Desarrollo turístico local en colaboración con ADET

Otro proyecto individual de turismo que RPII apoyó fue el desarrollo de un circuito turístico en las provincias de Esmeraldas y Sucumbíos. RPII ayudó a desarrollar este proyecto a solicitud de Corpoesmeraldas, la ADET de Esmeraldas, con el objetivo de construir sobre una atracción turística existente en la parte norte de la provincia, que vio relativamente pocos turistas en comparación con las zonas de playas costeras en la parte central y sur de Esmeraldas. Este proyecto era diferente de las iniciativas anteriores de turismo de RPII en tanto que el grupo objetivo de turistas era ecuatorianos, en lugar de norteamericanos y europeos.

A través de una asociación con la Prefectura de Esmeraldas, el Municipio de Río Verde, y la ADET de Esmeraldas, Corpoesmeraldas, RPII ayudó a lanzar un nuevo paquete turístico calificado como “La Ruta del Cacao”. El objetivo de este paquete turístico era construir sobre la atracción de mariscos locales mediante el desarrollo de un circuito turístico fluvial en barco por el Río Verde, con visitas a los manglares, las comunidades circundantes, y las plantaciones locales de cacao. La Asociación de Productores de Cangrejo de Vuelta Larga y la Asociación de Productores de Cacao de San Vicente ambos se comprometieron a participar en esta iniciativa. A través del apoyo del RPII, la Ruta del Cacao ha creado 30 nuevos puestos de trabajo, y las ventas locales de turismo han aumentado de \$ 35.000 a \$ 150.000 al año desde octubre de 2012.

Desempeño contra indicadores

La siguiente tabla refleja el progreso de RPII con los indicadores de desempeño establecidos para el trabajo del proyecto en el sector turístico.

Avances mediante indicadores de desempeño de gestión turística para el año 2013

Indicadores Componente 2 (Turismo)	Meta para el año 2012	Año fiscal 2013
2.6. Porcentaje de aumento en las ventas entre los negocios / proyectos seleccionados en los segmentos de turismo	15%	30%
2.7. Número de empleos creados por parte de negocios/proyectos selectos en el segmento turístico	500	360
2.8. Valor en dólares del financiamiento generado para negocios / proyectos selectivos en el segmento turístico	\$500.000	\$6.500.000
2.9. Valor en dólares de nuevas inversiones facilitadas para el sector turístico	\$10 M	\$3,17 M

Resultados Indicador 2.6: Aumento de las ventas en el sector turístico.

Proyecto	Objetivo	Alcance %	Alcanzado año fiscal 2012
Mashpi	\$200.000,00	57,02%	\$114.033,45
Ruta del Cacao	\$35.000,00	86,86%	\$95.000,00
Metropolitan	\$4.000.000,00	179,8%	\$7.192.084,87
Haciendas	\$1.454.000,00	0,47%	\$61.681,33
	\$950.000,00	1,90%	\$106.353,59
Centro Histórico Amazonia	\$2.065.000,00	1,00%	\$158.926,24
Total % ventas	\$8.504.000,00	22,36%	\$.614.046,04

Incremento en el acceso al financiamiento del sector productivo

Para cumplir con los objetivos de financiamiento del sector productivo para negocios en los sectores de turismo y agronegocios, RPII implementó una estrategia de tres niveles de capacitación a proveedores de servicios financieros en el financiamiento de cadenas de valor, prestando apoyo desde la demanda al programa de la Autoridad para el Desarrollo de Crédito (DCA, por su sigla en inglés) según sea necesario, experimentando con un enfoque de financiamiento innovador llamado “Plataforma financiera”.

Resultados finales PMP

Los resultados finales obtenidos por RPII bajo el subcomponente de acceso al financiamiento superaron las metas establecidas de \$ 10 millones en financiamiento para el sector de agro negocios y \$2 millones en financiamiento para el sector turístico del proyecto. Estos logros se resumen en las siguientes tablas.

Valor de financiamiento logrado en agronegocios

Proyecto/Actividad	Cantidad
DCA y préstamos con la metodología de cadena de valor	\$10.671.820,00
Plataforma financiera	\$1.400.000,00
FICA	\$4.000.000,00
FondoPyme	\$1.802.268,00
ADPM: maíz, algodón, dranos, pimienta	\$500.000,00
Canola	\$4.250,00
Papas	\$4.835,00
Exportación de Cacao	\$130.000,00
Total	\$18.383.173,00

DCA y préstamos con la metodología de cadena de valor

Banco	Mecanismo	Cantidad
Procredit	DCA	\$561,900.00
	Metodología de cadena de valor	\$5,845,340.00
Credifé	DCA	\$428,250.00
	Metodología de cadena de valor	\$3,836,330.00
Total		\$10.671.820,00

Proyectos RPII: Financiamiento para agricultores

Proyecto/Actividad	Cantidad
ADPM: maíz, arroz, algodón, granos, pimientos	\$500,000.00
Exportación de cacao	\$130,000.00
Papa	\$4,835.00
Canola	\$4,250.00
Total	\$ 639.085,00

Plataforma financiera: Agronegocios

Consultora	Cantidad
FRMS	\$200.000,00
FRMS	\$1.200.000,00
Total	\$1.400.000,00

Indicador 2.8: Valor en dólares de financiamiento generado para negocios / Proyectos seleccionados en el segmento turístico

Plataforma financiera: Turismo

Beneficiario	Consultora	Cantidad
Paseo de los Bosques		\$91.000,00
Fin Plat - Parque del Río		\$1.500.000,00
Fin Plat - Cascadas Lodge		
Fin Plat - Cascadas Lodge		\$500.000,00
Total		\$2.091.000,00



Bosque seco ecuatoriano

Proyectos de conservación de la biodiversidad

RPII llevó a cabo dos proyectos de conservación de la biodiversidad en las áreas de conservación prioritarias de Ecuador. Ambos proyectos identificaron las principales amenazas a la biodiversidad y desarrollaron actividades para hacer frente a esas amenazas y fortalecer la conservación de la biodiversidad:

1. Conservación del Bosque Seco por medio de la cosecha sostenible y comercialización de aceite de Palo Santo, cantón Zapotillo, provincia de Loja
2. Fortalecimiento de la capacidad del gobierno local para implementar estrategias de conservación de la biodiversidad en la Amazonía a través del desarrollo de actividades productivas eficaces

Cada proyecto demostró maneras en que las buenas prácticas medioambientales pueden apoyar una mejor gestión de las áreas importantes de biodiversidad y proporcionar beneficios económicos a las comunidades que manejan la tierra, respondiendo así directamente a las principales amenazas a la biodiversidad. Ambos proyectos utilizan un modelo de biocomercio para fortalecer las prácticas de gestión de la conservación de la biodiversidad a través de incentivos económicos para aquellos que manejan las tierras comunitarias. El modelo también incluye a actores claves en múltiples niveles de apoyo y promueve las mejores prácticas de gestión a través de acuerdos comunitarios, financiamiento comunitario, y el establecimiento de productos y estrategias que sean benignos para el medioambiente amigables y socialmente responsables.

En Loja, las actividades de biodiversidad de Red Productiva II se centraron en la protección de una reserva de 4.500 hectáreas en una zona conocida como el valle de Palo Santo en el municipio de Zapotillo. El área tiene una alta concentración de árboles de Palo Santo

que estaban siendo deforestadas para recoger la resina amarilla que a menudo se quema como incienso en rituales chamánicos y ceremonias religiosas católicas romanas en todo el país.

El proyecto apoyó a interesados de la comunidad que buscan proteger este tesoro de biodiversidad y trabajar con las autoridades locales para declarar el área como Reserva Municipal. Los esfuerzos pioneros de conservación de Zapotillo ganaron la atención de otros siete municipios, que pronto unieron sus fuerzas al proyecto y solicitaron a la UNESCO que declare más de 500.000 hectáreas (1,23 millones de acres) de bosque seco del Ecuador como una Reserva de la Biosfera reconocida a nivel mundial. La biosfera incluye a un total de 17 reservas municipales, 9 áreas importantes para las aves, y sitios arqueológicos, así como hábitat crítico para especies endémicas del amenazado bosque tumbesino como el de Palo Santo.

En Pastaza, dentro de la región amazónica de Ecuador, RPII se asoció con las comunidades indígenas, universidades y empresas del sector privado para identificar productos elaborados de manera sostenible, productos forestales de origen natural, la conexión de éstos con compradores seguros y nuevos mercados. RPII guió al gobierno local para la creación de una Agencia de Desarrollo Provincial independiente (Corporación de Desarrollo Provincial de Pastaza o Corpopastaza) para fortalecer, identificar y promover actividades productivas que apoyan la conservación de la biodiversidad. Corpopastaza promueve la conservación de la biodiversidad a través de redes que incluyen las comunidades indígenas, universidades nacionales e internacionales, organismos donantes y empresas que puedan garantizar un comercio justo, ambientalmente sostenible, y comercialmente viable en la provincia. Los beneficios económicos de exportar los productos forestales sostenibles proporcionan a las comunidades con incentivos directos para la conservación de la selva tropical.



Lecciones aprendidas en biodiversidad

Lección 1: Conservar la biodiversidad a través de una producción sostenible, orientada al mercado de productos basados en recursos naturales

En Zapotillo, la producción sostenible de aceite de Palo Santo ofrece una alternativa rentable a las prácticas que están poniendo en peligro a los propios recursos de los que dependen las comunidades, atacando así una de las causas fundamentales de la degradación del medioambiente. Utilizando un enfoque hacia el mercado fue fundamental para garantizar a las comunidades que tenían una salida rentable para los productos elaborados de forma sostenible, un área donde proyectos ambientales anteriores habían luchado tanto en Ecuador como en todo el mundo. Los socios del proyecto establecieron acuerdos de compra con los compradores Natura y ADITMAQ y obtuvieron un precio Premium por el aceite esencial cosechado de forma sostenible.

En Pastaza, RPII se asoció con las comunidades indígenas, universidades y empresas del sector privado para identificar productos elaborados de forma sostenible, de origen forestal natural con mercados identificados, sentando las bases para la conexión de estas comunidades con los compradores comprometidos con el abastecimiento sostenible. Los beneficios económicos de la exportación de estos productos proporcionan a las comunidades con incentivos directos para la conservación de la selva tropical.

Lección 2: Se necesitan instituciones fuertes para defender los planes de conservación de la biodiversidad

Tanto en el Palo Santo como en los proyectos de Pastaza, el enfoque de RPII de actores coordinadores con intereses comunes en desarrollo económico y conservación demostró lo importante que son las relaciones institucionales hacia el éxito de los proyectos. En Zapotillo, la agencia de desarrollo económico regional, ADE Loja, desempeña un papel de coordinación principal, proporciona asistencia técnica para fortalecer la capacidad de producción de los agricultores, y vincula a las comunidades con los compradores de productos de leche de cabra y aceite esencial; la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) realiza investigación continua y desarrollo de productos de Palo Santo; la comunidad maneja sosteniblemente el bosque de Palo Santo, cosecha la fruta, y trabaja en el laboratorio de la universidad en la extracción del aceite; Naturaleza y Cultura Internacional (NCI), una organización no gubernamental mundial de conservación, supervisa los planes de manejo forestal, realiza evaluaciones anuales de los bosques, y lidera los esfuerzos para declarar reservas forestales; el Ministerio del Ambiente de Ecuador expide los permisos anuales de cosecha sobre la base de las evaluaciones forestales de NCI; tres empresas comerciales, ADITMAQ, Natura y ECOLAC, proporcionan un mercado seguro para Palo Santo y productos de leche de cabra, así como la transferencia de tecnología,

y el gobierno local apoya la planificación de desarrollo y declaración de reservas.

En Pastaza, el apoyo de RPII para la creación de Corpopastaza ha facilitado la participación de un conjunto de actores que antes no podían tener acceso al Gobierno de Pastaza. Por ejemplo, la asistencia internacional de Francia, Países Bajos y Alemania; las organizaciones regionales de conservación; y universidades nacionales e internacionales están ahora en condiciones de llegar a Corpopastaza para expresar su interés y apoyo a la conservación de las provincias y necesidades de desarrollo. Corpopastaza es capaz de coordinar estos intereses. Esto significa que a través de Corpopastaza, el Gobierno de Pastaza está vinculándose más efectivamente con nuevos actores. Esta vinculación también ha fortalecido significativamente la capacidad de la provincia para la planificación a largo plazo, la coordinación de programas de asistencia internacional e investigación y el fortalecimiento general de las iniciativas de conservación de la biodiversidad de la provincia.

Lección 3: Integrar la conversación sobre la biodiversidad a las políticas de planificación regional y políticas de desarrollo

Red Productiva II capitalizó sobre la agenda política más amplia de Ecuador para descentralizar los esfuerzos de desarrollo económico a través de la construcción de la capacidad de las agencias regionales de desarrollo económico en Loja y Pastaza y en todo el país. Estas agencias son responsables de orientar y aplicar estrategias de desarrollo en sus provincias. Como entidades público privadas con la tarea de convocar y representar los intereses de las diversas partes interesadas, ADE Loja y Ade Pastaza están empoderadas para incorporar la conservación y la utilización sostenible de la biodiversidad en estrategias provinciales, políticas, planes y programas.

Con el apoyo del personal del proyecto, ADE Loja trabajó en estrecha colaboración con NCI para fortalecer la capacidad institucional del gobierno local para diseñar e implementar efectivamente políticas que integren la conservación de la biodiversidad. Reconociendo el valor económico de la conservación del bosque de Palo Santo, la municipalidad de Zapotillo declaró el área como reserva municipal. Todos los productos de la zona elaborados a base de Palo Santo son ahora producidos bajo marcas que los promueven como beneficiosos para el desarrollo local sostenible.

En Pastaza, la Reserva de la Biosfera Yasuní ha sido abierta a la exploración petrolera. A partir de este yacimiento de petróleo y otros en toda la provincia, que el gobierno central desea abrir en los próximos meses, se espera que grandes porcentajes de los ingresos fluyan hacia el Gobierno de Pastaza. Corpopastaza está bien posicionada para asesorar al gobierno provincial en direcciona esos ingresos a proyectos que puedan apoyar la conservación y fortalecer incentivos económicos

de conservación para las comunidades indígenas locales. Se necesitará apoyo técnico permanente para que Corpopastaza siga desarrollando los conocimientos, las habilidades y la confianza para coordinar y dirigir actividades productivas sostenibles que pueden apoyar la conservación de la biodiversidad en la provincia frente a la amenaza que plantea la exploración de petróleo. CEDET está bien posicionada para seguir prestando apoyo técnico a Corpopastaza como parte de la red de 14 agencias involucradas en RPII. Corpopastaza y su red de socios tienen el potencial para llevar a cabo importantes iniciativas en la provincia de manera que puedan beneficiar directamente a las comunidades locales y fortalecer la conservación de la biodiversidad.



COMPONENTE III: POLÍTICAS ECONÓMICAS

El objetivo de este componente fue mejorar significativamente el entorno empresarial, específicamente aquellas áreas del entorno de negocios que pueden apoyar otro trabajo del proyecto en el desarrollo de agencias regionales, agro negocios, turismo y promoción de la inversión, mediante el apoyo estratégico para actores de los sectores público y privado para promover la adopción de políticas e instituciones de mercado que generan empleo y el crecimiento.

RPII se enfocó en apoyar iniciativas de políticas enmarcadas en torno a los impactos sub-sectoriales o regionales específicos, basados en las mejores prácticas internacionales en materia de desarrollo económico. La estrategia de este componente fue contribuir al diseño efectivo y la implementación de un grupo cuidadosamente seleccionado de políticas económicas que pueden contribuir de manera significativa a la mejora de la competitividad de Ecuador, y en concreto que podría contribuir a la mejora de los procesos regionales de desarrollo económico, atracción de inversiones y apoyo dinámico a los sectores de turismo y agro negocios.

Medimos nuestro progreso hacia la mejora del entorno favorable a los negocios utilizando tres indicadores, que se describen a continuación:

3.1 Número de iniciativas en políticas adoptadas por el Gobierno de Ecuador y apoyado por Red Productiva

3.2 Número de iniciativas en políticas adoptadas por CEDET y apoyadas por Red Productiva

Decreto Ejecutivo N°544

En noviembre de 2011, el Presidente de Ecuador emitió un decreto autorizando programas que transfieran recursos públicos a los actores del sector privado, que habían sido previamente prohibidos. RPII trabajó con el MCPEC para desarrollar las normas que rigen la aplicación de este decreto.

Artículo N°1: los Ministerios, Secretarías Nacionales y otras instituciones del sector público pueden realizar transferencias directas de recursos públicos a favor de personas naturales o jurídicas, exclusivamente para la ejecución de programas o proyectos de inversión que benefician directamente a la comunidad.

3.3 Número de iniciativas en políticas implementadas por el Gobierno de Ecuador y apoyadas por Red Productiva.

“Adopción” se refiere a la incorporación de propuestas de políticas a documentos legales que dirigen el desarrollo futuro de políticas públicas o que por lo menos son parte de las iniciativas apoyadas por el Gobierno de Ecuador bajo el entendimiento de que se convertirán en ley en el futuro. “Implementación”, por otro lado, es la aplicación práctica de estos documentos legales, de manera tal que las políticas adoptadas se hacen realidad para dar solución a temas de desarrollo económico de Ecuador. Tal vez en otro contexto, esta separación de los indicadores no habría sido necesaria, pero teniendo en cuenta que en Ecuador las leyes son frecuentemente promulgadas y posteriormente derogadas o simplemente nunca implementadas, USAID sugirió que incorporemos esta distinción en la medición de nuestro desempeño para este componente del proyecto.

Resultados finales PMP

RPII superó sus metas para el Componente 3 en los tres indicadores. Las iniciativas en políticas adoptadas por el Gobierno de Ecuador (Indicador 3.1), las iniciativas en políticas adoptadas por CEDET (Indicador 3.2) y las iniciativas en políticas implementadas por el Gobierno de Ecuador (3.3) se resumen a continuación.

Políticas nacionales adoptadas

Política 1	Establecimiento de un mecanismo que permita la implementación de políticas públicas a través de actores del sector privado (agenciamiento) y la inclusión de este mecanismo en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
Política 2	Establecimiento de un mecanismo que permite que los recursos públicos para el desarrollo productivo se transfieran a los actores privados en la forma de subsidio, que también fue introducido con éxito al Código de Producción. Estos recursos no se considerarán sometidos a los procedimientos de contratación pública del Ecuador.
Política 3	Rediseño del Programa FONDEPYME del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) con el fin de transformarlo en un instrumento único que fue prácticamente paralizado desde el punto de vista operativo hacia una estructura de fideicomiso. Esta nueva estructura de fideicomiso allana el camino para una serie de programas descentralizados especializados y los instrumentos que se desarrollen de manera eficiente y eficaz bajo su égida.
Política 4	Diseño e implementación de un nuevo programa de apoyo financiero ministerial para el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) y el desarrollo productivo descentralizado llamado Produce Ecuador; un programa dentro del mayor fondo de FONDEPYME.
Política 5	Creación de un nuevo programa ministerial para crear centros regionales de desarrollo de negocios, re-nombrados Innovacentros por el GOBIERNO DE ECUADOR, que permitirá a los agentes productivos locales, en particular las ADETs, a acceder a infraestructura, equipamiento, y fondos operativos que necesitan para apoyar actividades productivas en su área.
Política 6	Aprobación por el Comité de Producción Ministerial Intersectorial de una serie de normas que regulan la selección, la contratación y los procesos de evaluación para los agentes y organismos que intervienen en el desarrollo productivo. Los principios básicos de estas normas deberían servir como modelo para definir mecanismos regulatorios similares para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs).
Política 7	National plan adopting environmental standards and methodologies to produce and industrialize biofuels in Ecuador under MCPEC.
Política 8	Asistencia al MCPEC para descentralizar el programa EmprendeEcuador.
Política 9	Implementar un programa de capacitación con la acreditación nacional para los operadores regionales, en colaboración con el MCPEC.
Política 10	Marco regulatorio para apoyar el desarrollo de la producción y la transferencia de conocimientos a las regiones.
Política 11	Constitución de un fondo agrícola a nivel nacional para financiar la producción agrícola.
Política 12	Regla estándar de acreditación/certificación para los operadores de las agencias emitidas por la Agencia de Acreditación Ecuatoriana.
Política 13	Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de "gestión del agenciamiento" en los niveles nacionales y regionales de los programas emblemáticos del MCPEC.

Política 14	Diseño de un mecanismo para descentralizar los programas públicos en el sector productivo.
--------------------	--

Políticas adoptadas por el CEDET

Política 1	Con el apoyo técnico y coaching de RPII, CEDET elaboró una propuesta para el MCPEC en el año fiscal 2011 que le da la capacidad y financiamiento para implementar los programas descentralizados del MCPEC (EmprendeEcuador, CreEcuador, InnovaEcuador). En el año fiscal 2012, la Política fue adoptada por el MCPEC, que entró en un acuerdo de servicio con CEDET para transferir conocimientos a los ADETs para gestionar el programa EmprendeEcuador en todas las regiones que expresen interés. Consultores del CEDET capacitaron a las ADETs de Santo Domingo, Guayas, Chimborazo, Loja, Carchi, e Imbabura en todos los mecanismos operativos del programa EmprendeEcuador para que puedan recibir el subsidio del MCPEC para gestionar estos programas de acuerdo con la descentralización.
Política 2	Adopción de una nueva política, en colaboración con el MCPEC, que contribuye a mejorar el entorno propicio para el desarrollo productivo.
Política 3	Pilotaje de las políticas de desarrollo regional en Quito.
Política 4	Pilotaje de las políticas de desarrollo regional en El Oro.
Política 5	Pilotaje de las políticas de desarrollo regional en Manabí.
Política 6	Pilotaje de las políticas de desarrollo regional en Imbabura.
Política 7	Pilotaje de las políticas de desarrollo regional en Napo.
Política 8	Pilotaje de las políticas de desarrollo regional en Esmeraldas.
Política 9	Iniciativa conjunta CEDET-CADERS (Proyecto de Competitividad Agraria y Desarrollo Rural Sostenible en MAGAP) para el diseño de una red de centros de acopio de productos agrícolas por valor de \$ 500.000.

Políticas adoptadas

Política 1	Rediseño del Programa FONDEPYME del MIPRO, para transformarlo de un solo instrumento, que fue prácticamente paralizado desde el punto de vista operativo, en una estructura de fideicomiso. Esta nueva estructura de fideicomiso allana el camino para una serie de programas descentralizados especializados e instrumentos para que se desarrollen de manera eficiente y eficaz bajo su égida.
Política 2	Diseño e implementación de un nuevo programa de apoyo financiero ministerial para el desarrollo de las PYMES y desarrollo productivo descentralizado llamado Produce Ecuador; un programa dentro del fondo mayor FONDEPYME.
Política 3	Asistencia al MCPEC para descentralizar el programa EmprendeEcuador.
Política 4	Constitución de un fondo agrícola a nivel nacional para financiar la producción agrícola.
Política 5	Constitución de un fondo revolvente para desarrollo productivo en Esmeraldas.
Política 6	Constitución de un fondo revolvente para desarrollo productivo en Manabí.
Política 7	Constitución de un fondo revolvente para desarrollo productivo en Carchí.
Política 8	Decentralización del Programa Conquito.
Política 9	Decentralización del Programa Napo.
Política 10	Decentralización del Programa El Oro.
Política 11	Implementación por parte del Ministerio de Patrimonio del Programa Emprende Patrimonio, que modela el Programa Emprende Ecuador; cuyo diseño fue apoyado por RPII por pedido del MCPEC.
Política 12	Iniciativa conjunta CEDET-CADERS (del Proyecto de Competitividad Agrícola y Desarrollo Rural Sostenible dentro del MAGAP) para diseñar una red de centros de acopio para productos agrícolas por un valor de \$500.000.
Política 13	Desarrollo de un programa de capacitación sobre desarrollo institucional con el apoyo de RPII.

