

# APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FOMENTO DE DESARROLLO EN CADENAS DE VALOR EN ECUADOR Y SUS RESULTADOS POSTPANDEMIA

## APPLICATION OF DEVELOPMENT PROMOTION STRATEGIES IN VALUE CHAINS IN ECUADOR AND THEIR POST-PANDEMIC RESULTS

ELIZABETH ARROYO LEÓN<sup>1</sup>  
LIGGIA ESTRELLA LOZADA<sup>2</sup>

*Recepción: 24 de Julio de 2024*  
*Aceptación: 28 de Agosto de 2024*

---

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica de Ecuador. earroyo542@puce.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad de Alicante, España. liggia.estrella@gmail.com





# APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FOMENTO DE DESARROLLO EN CADENAS DE VALOR EN ECUADOR Y SUS RESULTADOS POSTPANDEMIA

## APPLICATION OF DEVELOPMENT PROMOTION STRATEGIES IN VALUE CHAINS IN ECUADOR AND THEIR POST-PANDEMIC RESULTS

*Elizabeth Arroyo León*

*Liggia Estrella Lozada*

**Palabras clave:** Bioeconomía, Desarrollo sostenible, Ecuador, Estrategia, Biodiversidad, Cadena de valor, Cooperación internacional, Áreas protegidas, Bioemprendimientos, Ordenamiento territorial

**Keywords:** Bioeconomy, Sustainable development, Ecuador, Strategy, Biodiversity, Value chain, International cooperation, Protected areas, Bioenterprises, Territorial planning

### RESUMEN

La promoción de cadenas de valor impulsa el desarrollo económico al mejorar el empleo y los ingresos de empresas y agricultores. En Ecuador, el Programa de Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológi-

ca, en colaboración con la Cooperación Técnica Alemana (GIZ), fortalece las áreas protegidas y fomenta la bioeconomía. Este enfoque busca aumentar las actividades económicas basadas en recursos biológicos. Este artículo examina las estrategias postpandemia, enfatizando la



governabilidad, la cooperación y la gestión del conocimiento; además, destaca el desarrollo de competencias y el uso de instrumentos de ordenamiento terri-

torial para impulsar la bioeconomía, con atención en jóvenes, mujeres, hombres y asociaciones en áreas protegidas.

## ABSTRACT

The promotion of value chains drives economic development by improving employment and income for businesses and farmers. In Ecuador, the Program for the Conservation and Sustainable Use of Natural Heritage of the Ministry of Environment, Water, and Ecological Transition, in collaboration with German Cooperation (GIZ), strengthens protected areas and promotes bioeconomy. This approach aims to

increase economic activities based on biological resources. This article examines post-pandemic strategies, emphasizing governance, cooperation, and knowledge management; it also highlights the development of skills and the use of land-use planning instruments to promote bioeconomy, with a focus on youth, women, men, and associations in protected areas.

## INTRODUCCIÓN

El fomento de cadenas de valor (CDV) promueve el desarrollo económico, proporciona conocimientos esenciales sobre formas de mejorar el empleo y los ingresos de las micro, pequeñas y medianas empresas, y los agricultores (Springer-Heinze, 2018), contribuye a integrar los eslabones a mercados eficientes y justos, e integra una perspectiva de género, relevamiento generacional, interculturalidad y riesgo climático en las áreas de intervención.

Ecuador se destaca en los Programas de Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural que lleva adelante el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica de Ecuador (MAATE, 2022), financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) (Giz, s. f.) e implementado en conjunto con la Cooperación Técnica Alemana (GIZ) bajo los lineamientos de su metodología de cadenas de valor (CDV) expuesta como





“Value Links 2.0” (Springer-Heinze, 2018).

El presente documento surge del análisis de varias intervenciones realizadas durante los años 2019 a 2022 en los Programas MAATE-GIZ en CDV ejecutados a lo largo del país, y analiza con énfasis los resultados obtenidos postpandemia del Covid-19.

Este documento se estructura de la siguiente manera: la sección 1 presenta una síntesis conceptual, que incluye la revisión de la literatura y de la metodología de investigación utilizada. La sección 2 describe la aplicación de las estrategias de fomento de desarrollo en las CDV; analiza las estrategias de fomento de las CdV desde la suscripción del

convenio, formalización respectiva para iniciar las intervenciones hasta la ejecución técnica y los trabajos realizados, los principales productos obtenidos, la ejecución financiera, las adquisiciones efectuadas y los principales logros alcanzados por cada intervención, así como los resultados sociales y ambientales. La sección 3 se refiere a las perspectivas de la aplicación de las estrategias de fomento de desarrollo en cadenas de valor, a la posible réplica del concepto de mejorar las condiciones para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y el patrimonio natural, y a la manera de contribuir en la implementación de la Política Nacional de Bioeconomía en el marco de la Estrategia Nacional de Biodiversidad en el Ecuador.

## 1 SECCIÓN 1: SÍNTESIS CONCEPTUAL

### 1.1. Metodología

La metodología utilizada en este artículo combina dos enfoques principales. En primer lugar, se realizó una revisión conceptual sobre biodiversidad, bioeconomía y cadenas de valor, lo cual permitió establecer un marco teórico y destacar la interrelación entre estos conceptos y su relevancia para el desarrollo sostenible. En segundo lugar, se llevó a

cabo un análisis de la aplicación del fomento de cadenas de valor dentro de una perspectiva de desarrollo en proyectos implementados entre 2019 y 2021. La combinación de ambos enfoques teóricos y prácticos ofrece una visión integral sobre la gestión sostenible de la biodiversidad y su impacto en el desarrollo de cadenas de valor más sostenibles y equitativas.

## 1.2. Revisión conceptual

La biodiversidad se refiere a la variedad de formas de vida que existen en el planeta, incluyendo todas las especies y sus interacciones entre sí y con el entorno. Esta diversidad es el resultado de millones de años de evolución y es fundamental para el equilibrio de los ecosistemas. Más allá de su importancia ambiental, la biodiversidad también tiene un fuerte componente sociocultural, ya que la supervivencia de muchas especies y ecosistemas está interrelacionada con los hábitos, usos y decisiones humanas (Núñez et al., 2003). De esta forma, tanto los procesos biológicos como los socioculturales juegan un papel esencial en la conservación y el futuro de la biodiversidad, creando una interconexión dinámica entre la naturaleza y la sociedad.

La bioeconomía, por su parte, busca aprovechar los recursos biológicos renovables, como biomasa y residuos orgánicos, para producir alimentos, energía y bienes de manera sostenible. Esta disciplina, que se vincula estrechamente con el desarrollo sostenible, pone énfasis en la gestión eficiente de los recursos naturales, la reducción de la huella de carbono y la innovación en los procesos productivos (Hitschfeld et al., 2017). La bioeconomía representa una oportunidad clave para mitigar los efectos del cambio climático y avanzar hacia modelos más sostenibles y responsables de

producción y consumo.

El concepto de cadena de valor se refiere a las actividades y procesos que un producto o servicio debe atravesar desde su concepción hasta su disposición final. Estas actividades se dividen en eslabones que incluyen desde el diseño, la producción, la distribución, el consumo hasta el reciclaje del producto. Estudiar las cadenas de valor permite comprender cómo los actores interactúan y cómo se organizan económica y socialmente, bajo reglas explícitas e implícitas (Mendoza, s. f.)

El fomento de cadenas de valor como estrategia de desarrollo se orienta al "Crecimiento económico a Favor de los Pobres" (CFP), buscando la inclusión de pequeños productores y empresarios en mercados competitivos. Este enfoque implica coordinar las estructuras de las cadenas de valor para asegurar su competitividad, permitiendo que los sectores más vulnerables participen en los mercados. Además, se promueve la redistribución de las ganancias, lo que contribuye a mejorar los ingresos, el empleo y las condiciones de vida de los pequeños actores. El crecimiento propobre busca reducir la pobreza al aumentar proporcionalmente los ingresos de estos sectores (Springer-Heinze, 2018).

Ecuador, como país megadiverso, reconoce cada vez más la biodiversidad y las áreas protegidas como sectores estra-



tégicos con potencial económico. Para el país, la bioeconomía representa una estrategia alternativa y una oportunidad para el desarrollo sostenible mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y la generación de productos con valor agregado a partir de la biodiversidad y el biocomercio, para la diversificación de la matriz productiva y para el combate a la pobreza (MAATE, 2022).

El Programa de Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural del MAATE busca fortalecer el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, la política de bioeconomía y la estrategia nacional de biodiversidad, teniendo en cuenta la relación entre la naturaleza y las condiciones socioeconómicas. Su objetivo es aumentar el uso de recursos biológicos en actividades económicas para generar bienes y servicios, enfocándose en beneficiar a comunidades, asociaciones campesinas y agrícolas que habitan en áreas protegidas y sus zonas de amortiguamiento (MAATE, 2022; Springer-Heinze, 2018).

El objetivo de este artículo es analizar y comprender la interrelación entre la biodiversidad, la bioeconomía y las cadenas de valor, destacando su importancia para el desarrollo sostenible. A través de la revisión de las intervenciones ejecutadas durante 2019 a 2022 en el Programa de Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural, se examinará

cómo la estrategia de fomento de desarrollo puede aprovecharse de manera eficiente, con énfasis en los mecanismos de gobernabilidad para la gestión de las áreas protegidas y de bioemprendimientos; los sistemas de cooperación a nivel micro, meso y macro; y la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias estratégicas y la utilización de instrumentos de ordenamiento territorial.

### **1.3. Intervenciones seleccionadas y localización**

Las intervenciones del programa incluyen áreas protegidas en la Amazonía y la Costa de Ecuador. En la Amazonía, abarca la provincia de Pastaza (Parque Nacional Llanganates) y la provincia de Morona Santiago (Parque Nacional Sangay). En la Costa, se extiende a la provincia de Manabí (Parque Nacional Machalilla y Reserva Marina Cantagallo-Machalilla), la provincia de Santa Elena (Reserva Marina El Pelado y Reserva Marina Bajo Copé), y la provincia de El Oro (Reserva Ecológica Arenillas) (MAATE, 2022).

La estrategia de implementación del programa se basó en tres pilares principales: la gobernabilidad para la gestión de áreas protegidas y bioemprendimientos; la cooperación a diferentes niveles (micro, meso y macro) con la conjunción de esfuerzos del sector público, privado, educativo y cooperante; y la gestión del

conocimiento mediante el desarrollo de competencias estratégicas y el uso de herramientas de ordenamiento territorial. Se fortaleció el modelo mediante el apoyo a la implementación de herramientas para el manejo de la biodiversidad, así como programas de educación ambiental y gestión, planificación y ordenamiento territorial en las zonas priorizadas. Se siguió una serie de pasos clave que involucraron la participación de las comunidades, asociaciones campesinas, agricultores y demás actores locales, quienes tomaron la decisión de utilizar el enfoque, la selección, el mapeo y el análisis de cadenas de valor. Se determinó una estrategia de mejoramiento, facilitando el proceso de fomento y fortaleciendo los enlaces comerciales y la asociatividad. Además, se cooperó con el sector privado, se organizaron servicios para las cadenas y se introdujeron estándares sociales, ecológicos y de calidad. También, se buscó mejorar el entorno político y regulatorio, y se implementó un sistema de monitoreo y gestión de impactos (Springer-Heinze, 2018).

El Programa seleccionó y ejecutó, entre 2019 y 2021, la estrategia de fomento de cadenas de valor en proyectos de cambio localizados en la Costa, en las provincias de Manabí, Santa Elena y El Oro para CDV de turismo sostenible

y palo santo, y en la Amazonía en las provincias de Pastaza y Morona Santiago para las CDV de guayusa y vainilla. Durante la implementación, la pandemia de COVID-19 impactó gravemente en el corto plazo. La disminución en las ventas, debido a dificultades en el transporte de productos y la caída en la demanda, afectó especialmente a las comunidades, asociaciones campesinas y agricultores. Estos grupos enfrentaron problemas adicionales para obtener insumos y mano de obra, junto con restricciones de liquidez ocasionadas por la baja en los precios. La situación generó preocupaciones sobre la continuidad de sus negocios y el riesgo de que los más vulnerables fueran empujados a la pobreza. Ante esta realidad, se consideraron necesarios realizar mayores esfuerzos y ajustes estratégicos para reducir estos problemas, apoyar a los grupos más afectados y evitar el colapso de la producción.

Los proyectos de cambio se realizaron con la participación de ejecutores, quienes reportan probada experiencia en el ciclo de proyectos de desarrollo. En la siguiente tabla se resume esta participación:



**Tabla 1.** Ejecutores de Cadenas de valor del patrimonio natural

Ejecutor	Cadena de valor
Asociación Comuna Ayangue	Turismo y ordenamiento espacial marino-costero
Fundación Heifer	Palo santo
Asociación Wiñak	Guayusa
Fundación Pachamama	Vainilla

Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo de la estrategia de fomento de cada cadena de valor se utilizó la metodología “Value Links 2.0”, propia de la Cooperación Alemana (GIZ), que que está orientada a la acción para promover el desarrollo económico con una perspectiva de cadena de valor. Este enfoque proporciona conocimientos esenciales sobre formas de mejorar el empleo y los ingresos de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los agricultores, mediante la promoción de las cadenas de valor en las que operan. El proceso incluyó etapas de diagnóstico, identificación, selección, implementación, seguimiento y validación de los

proyectos de cambio<sup>3</sup> (Springer-Heinze, 2018).

Como parte de la etapa de diagnóstico, se realizó el análisis de la zona, la caracterización de los productos principales de la CdV, la importancia y relevancia en el contexto socioeconómico, así como en la conservación de ecosistemas o especies clave. El estudio del marco normativo-regulatorio incluyó especial atención al enfoque de género y a los aspectos ambientales y ecológicos; además, facilitó la identificación de los elementos que aportan a una política pública de fomento a la Bioeconomía.

<sup>3</sup>Los proyectos de cambio son parte de las herramientas de Capacity Works de la GIZ

Se procedió con la caracterización de las oportunidades y limitaciones mediante la elaboración del análisis FO-DA<sup>4</sup>. Con los resultados obtenidos, se proyectó la situación de partida, con el establecimiento de una línea de base hacia el logro de objetivos, la consideración de las medidas de cooperación, fomento y gobernanza; además, se realizó la descripción de los impactos, las medidas para asegurar la sostenibilidad y, fundamentalmente, el escalamiento de cada cadena de valor.

La formalización de los Proyectos de Cambio seleccionados para la intervención incluyó: la adopción de un modelo de negocio que puede vincular la oferta y la demanda, reduciendo el nivel de intermediación desarrollando un modelo B2C (Business to Consumer) o B2B (Business to Business) para que sea rentable; la calificación de cada ejecutor sobre su cumplimiento de existencia legal, su organización y su capacidad para manejar y administrar fondos financieros; la suscripción los contratos para la ejecución de los proyectos; y la aprobación del presupuesto referencial.

Se aplicó el manual de Condiciones Contractuales Generales aplicables a la contratación de obras y servicios (GIZ, 2018) con la identificación de los rubros

de adquisiciones para a) equipos, b) materiales y c) consultoría. Además, se elaboraron normas para la documentación y comunicación de cualquier modificación (duración, medidas e importes, etc.), complementos al contrato (adendum), apertura de una cuenta bancaria en el sistema financiero nacional para realizar los movimientos específicos de cada proyecto, siempre en moneda local, con una diferenciación clara de la fuente de los aportes, con estricta observancia de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, el cumplimiento tributario nacional y con la presentación periódica y anual de informes.

Este análisis permitió la selección de cadenas de valor sobre turismo, palo santo, guayusa y vainilla, con los siguientes objetivos:

### **1.3.1. CdV de Turismo**

La visión de Ecuador para 2030 es que el país se posicionará en la región como un destino turístico inclusivo, accesible, sostenible, competitivo e innovador. La intervención seleccionada fue en el sector de turismo sostenible y ordenamiento marino costero, y fue ejecutada por la Comunidad de Ayangué:

<sup>4</sup> FODA es el acrónimo de las palabras “fortaleza, oportunidades, debilidad y amenazas” y es una técnica de estudio de situación. (Revista Avanzada Científica Vol. 14 No. 2 Año 2011)



**Tabla 2.** Ficha de CdV Turismo, patrimonio natural

<b>Localización</b>	<b>Provincia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Parroquia Colonche</b>
Contrapartes y aliados	GTEC-IGIP / Comuna AYANGUE. GAD Santa Elena. Asamblea de comuneros, Cabildo Comunal, Colectivo "Damas Organizadas".
Objetivo del Proyecto de cambio	Fomento de la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, a través del desarrollo de actividades turísticas, para reforzar la calidad de los servicios ofrecidos por los operadores turísticos y aportar al ordenamiento de Ayangue en la Provincia de Santa Elena
Fecha de Inicio – Final	25/09/2020 - 30/07/2021

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.** Eslabones de CdV Turismo

<b>Eslabones claves de la CdV</b>	<b>Significado de la proyección de la CdV</b>
Desarrollo de productos	Ofertar un producto nuevo o mejorado, con estructuras de precios y rangos.
Distribución y ventas (out-bound) (inbound)	Comunicar el producto turístico a los mercados internacionales, locales y administrar los canales de socialización.
Transporte	Trasladar al visitante desde su lugar de origen hacia el principal enlace, y luego al destino turístico.
Acomodación	Proveer de alojamiento por una tarifa.
Desarrollo de actividades	Trasladar hacia la atracción turística y las actividades de ocio, recreativas, turísticas y educativas.
Servicio Postventa	Medir el nivel de satisfacción del cliente luego de regresar a su lugar de origen, obtener retroalimentación y redefinir las estrategias y estándares de calidad de atención.

Fuente: elaboración propia

### 1.3.2. CdV de Palo santo

El palo santo (*Bursera graveolens*) y espirituales. La intervención seleccionada fue en el sector de bienestar en la industria del bienestar. Ha sido considerado desde épocas prehispánicas como un árbol con dotes medicinales, terapéuticas

Provincia de Santa Elena, ejecutado por la Fundación Heifer:

**Tabla 4.** Ficha de CdV Palo Santo

<b>Localización</b>	<b>Provincia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Parroquia Colonche</b>
Contrapartes y aliados	GTEC-IGIP / Fundación Heifer  Comuna de Aguadita, Comuna de San Marcos. Asociación Agroforestal Palo Santo, Gobierno Autónomo Descetralizado (GAD), organizaciones educativas públicas y privadas, de base y cooperantes.
Objetivo del Proyecto de cambio	Implementación de buenas prácticas de manufactura y mejora de la promoción de canales de comercialización de subproductos de palo santo provenientes de la Asociación Agroforestal Palo Santo de la Provincia de Santa Elena
Fecha de Inicio-Final	15/12/2020 - 15/10/2021

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5.** Eslabones de la CdV Palo santo

<b>Denominación</b>	<b>Palo Santo</b>
Subsector	Silvicultura Agricultura
Cadena de valor	Aceites y esencias Desinfectantes y limpieza Cuidado de la salud Productos gastronómicos



Productos y/o servicios	Aceite para la piel y aromaterapia Repelente de mosquitos Cremas y jabones para la piel Té de palo santo
-------------------------	---

Fuente: elaboración propia

### 1.3.3. CdV de Guayusa

La Guayusa (Ilex guayusa) era promocionada por sus propiedades medicinales y energéticas desde el siglo XVII. Actualmente, las provincias de Napo y Pastaza aportan en los procesos de producción, transformación y exportación, ubicando a Ecuador como líder mundial.

La pandemia de COVID-19 paralizó las actividades de producción, con una disminución del 30 por ciento en la demanda de compradores internacionales y en los retrasos de los pagos a proveedores locales.

Ante estos desafíos, el fomento a la cadena de valor de la guayusa se consolidó como una oportunidad para la reactivación económica de la Amazonia, aprovechando el crecimiento de la demanda de productos naturales y orgánicos en el mercado internacional, la potencialidad de que la guayusa sea reconocida como "novel food", así como la posibilidad de organización de productores kichwas que tienen en promedio 40 hectáreas instaladas en espacios de cultivo con enfoque de metodología de Chakra.

**Tabla 6.** Ficha de CdV Guayusa

Localización	Provincias de Pastaza y Morona Santiago
Contrapartes y aliados	GIZ, WIÑAK – YHU-LIFE, GADP Pastaza y GADM Santa Clara
Comunas	Santa Clara, Parque Nacional Llanganates, San Juan de Piatúa, 20 de abril, Jandia Yacu, Chonta Yacu, Rey de Oriente, Santa Clara Centro, San José 2, Pueblo Unido, Jatun Atahualpa, San Francisco de Punín, San Cristóbal

Objetivo del Proyecto de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo inicial</li> </ul> <p>Apoyar las zonas de influencia del Parque Nacional Llanganates en las actividades de comunicación, educación y participación ambiental para el fomento de la CdV de la Guayusa en la Región Oriental de Ecuador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del objetivo</li> </ul> <p>Fortalecer la participación activa de los productores en el manejo de cultivo de guayusa a través de mejoramiento de la unidad de producción.</p>
F/Inicio F/Final	01/08/2020 - 01-10/2021

Fuente: elaboración propia

**Tabla 7.** Eslabones de la CdV Guayusa

Denominación	Guayusa
Subsector	Agricultura
Cadena de valor	Hoja verde fresca Hoja verde seca empacada
Productos	Producto terminado (Té, bebidas) Extracto

Fuente: elaboración propia

### 1.3.4. CdV de Vainilla

La vainilla es una planta trepadora del género de las orquídeas, muy apreciada por su aroma y sabor sofisticado y utilizada en gastronomía gourmet y alimentos procesados. La intervención seccionada fue en el sector de agroindustria en las provincias de Pastaza y Morona Santiago, ejecutada por la Fundación Pachamama:



**Tabla 8.** Ficha de CdV Vainilla

<b>Localización</b>	<b>Cantón Santa Clara</b>
Responsables	Fundación Pachamama, GAD Provincial de Pastaza y GAD Municipal de Santa Clara
Comuna	San Juan de Piatúa en el cantón Santa Clara, Tuuintenza en el cantón Taisha en Morona Santiago, ChuyaYaku en el cantón Arajuno, El Pigual en Puyo.
Objetivo del Proyecto	Fortalecimiento de la CdV de la Vainilla en la Región Oriental de Ecuador.
F/Inicio F/Final	01/08/2020 - 01/10/2021

Fuente: elaboración propia

**Tabla 9.** Eslabones de CdV Vainilla

<b>Denominación</b>	<b>Vainilla</b>
Subsector	Agricultura
Cadena de valor	Vainas, pulpa, pasta de vainilla
	Extcacto y esencias
	Productos gastronómicos
Productos y/o servicios	Extracto
	Azúcar vainillada
	Vainilla en polvo

Fuente: elaboración propia

## 2 SECCIÓN 2: APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE FOMENTO DE DESARROLLO EN LAS CDV

### 2.1 Proyecto de cambio para el fomento de la CdV de Turismo

La comuna Ayangue, en la parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, históricamente se ha dedicado a la pesca artesanal y la agricultura, y en las últimas décadas ha enfocado sus esfuerzos en el turismo. Conocida como "la piscina del Pacífico", tiene una población aproximada de 2,372 habitantes (2010) y recibe a cerca de 187 mil visitantes al año. A partir de la crisis humanitaria debido a la pandemia del COVID-19, adoptó un modelo de gestión territorial sostenible que prioriza la construcción de una sociedad participativa y resiliente a través del fortalecimiento de la planta turística y la diversificación de su oferta (Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena e.p. [UPSE], (s.f.); Ortiz Pabón, 2019).

El fomento de la cadena de valor inició con la socialización y aceptación del proyecto con la participación de la Comuna de Ayangue, la Asamblea de Comuneros y el Cabildo Comunal.

Durante la ejecución del plan de acción, se desarrollaron huertos y rutas agroturísticas, y se colocaron boyas de ordenamiento con materiales amigables con el ambiente marino. También se realizaron actividades de fortalecimiento de capaci-

dades para la gestión local. En colaboración con algunos aliados, se capacitó a las dueñas de 70 comedores, todas mujeres del sector y miembros del colectivo "Damas Organizadas", en atención al cliente y la inclusión de servicios adicionales en los establecimientos turísticos, así como en la revisión de normativas relacionadas con la protección y el uso sostenible de los recursos naturales. Para fortalecer la identidad de turismo sostenible y mejorar la promoción turística, se implementó señalética en la entrada a la bahía y se creó la página web [www.Ayangue.ec](http://www.Ayangue.ec).

A corto y largo plazo, se espera fomentar el turismo sostenible, mejorar las habilidades empresariales y el manejo de la biodiversidad, diversificar y elevar la calidad de los productos turísticos, fortalecer la comercialización y promoción turística, y aumentar la participación de mujeres en las actividades. Además, se busca coordinar acciones interinstitucionales para impulsar la cadena de valor y fortalecer los procesos asociativos de los beneficiarios. El ordenamiento de la bahía de Ayangue busca promover la armonía en el uso del espacio, beneficiando a visitantes y a la comunidad local mediante la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.



## **2.2 Proyecto de cambio para el fomento de la CdV de Palo santo**

En Santa Elena, más de 16 mil hectáreas de bosque están dedicadas al palo santo, un árbol apreciado desde épocas prehispánicas por sus propiedades medicinales, terapéuticas y espirituales. Los habitantes de las comunidades recolectan y extraen su aceite para elaborar subproductos que se comercializan tanto local como internacionalmente, consolidándose como una importante fuente de sustento para las áreas productivas.

La emergencia sanitaria por COVID-19 impactó severamente a las familias involucradas en la cadena de valor del palo santo. La suspensión de actividades a causa del cierre provincial obligó la detención de la producción y, por ende, el cierre de los canales de comercialización; esto ocasionó la reducción significativa de los ingresos, afectando a la economía local. Para mitigar esta situación, se diseñó y ejecutó un modelo de gestión basado en la producción asociativa de la planta industrial de palo santo, fomentando la reactivación de la cadena de valor.

Durante el plan de acción, se ejecutaron talleres de escuela de negocios, manejo de BPM<sup>5</sup>, mapeo de la cadena, costos de producción, plan de negocios,

plan organizativo, diseño de marca, y definición de nichos de mercado; también se realizaron acercamientos con ferias locales y potenciales compradores.

De igual manera, se llevaron a cabo talleres de desarrollo de productos con aroma natural de palo santo. La línea original cambió de productos artesanales (como inciensos y sahumeros), a productos higiénicos y cosméticos. Se definieron 13 productos con potencial: se priorizaron 8, se prototiparon 4 (a los que se ajustó la fórmula frente a los costos), y se desarrollaron 2 nuevos.

El proceso productivo se fortaleció con la implementación de equipamiento industrial; un sistema de tratamiento de agua; y orientación para cumplimiento de las BPM, mejoras y adecuaciones para la correcta distribución de áreas, accesos y protección, instalación de extractores, cortinas sanitarias y mobiliario en acero inoxidable. Esto facilitó la visita por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), encargada de emitir las certificaciones de BPM y registro sanitario. Asimismo, para la definición de marca, se efectuaron talleres de identidad, definición de atributos del producto, propuesta de valor, segmentación de clientes y elementos identitarios.

<sup>5</sup> BPM es el acrónimo de Buenas Prácticas de Manufactura que comprende el conjunto de principios para mantener condiciones sanitarias adecuadas y disminuir los riesgos inherentes en la producción y distribución.



En el camino y desarrollo de la implementación, se replantearon algunos alcances, como la obtención de licencias sanitarias. En su lugar, se obtuvo de cada producto el diagrama de procesos, requerimientos técnicos y análisis del laboratorio para cumplir la norma INEN.

El proyecto cumplió un proceso participativo con observación en equidad de género y relevo generacional, para lo cual se realizaron acciones de capacitación para el cumplimiento de las BPM sobre protocolos de producción, técnicas de limpieza de infraestructura, normas de seguridad en laboratorio, instrumentos y unidades de medición, y elaboración de subproductos del palo santo, dirigidos a mujeres y jóvenes.

Además, se orientó al personal de la Asociación sobre los cumplimientos normativos, como el reglamento interno, archivo histórico, lista de socios, procesos de comunicación, resolución de conflictos, rendición de cuentas, soporte contable y actualización de obligaciones ante la SEPS<sup>6</sup> y otras instituciones.

El grupo meta beneficiario principal fue la Asociación de Producción Agroforestal Palo Santo (ASPROAGPAS) que está conformado por 33 socios: 17 que pertenecen a la Comuna La Aguadita, y 16 a la Comuna San Marcos. El grupo de beneficiarios indirectos está con-

formado por alrededor de 500 personas (100 familias) habitantes de la comuna La Aguadita, y 3.800 personas (760 familias), habitantes de la comuna de San Marcos, quienes son recolectores de la materia prima bajo los lineamientos del plan integral de manejo ambiental.

Luego de la intervención del Proyecto de Cambio, en el corto plazo, los consumidores tienen acceso a productos de palo santo con BPM provenientes de la zona y susceptibles de presentarse por diversos canales de comercialización. A corto y largo plazo, se espera articular acciones interinstitucionales para fortalecer la cadena de valor del palo santo, mejorar los procesos asociativos y organizacionales de los beneficiarios, perfeccionar las habilidades empresariales y el manejo sostenible de la biodiversidad, diversificar y elevar la calidad de los productos y derivados, fortalecer los canales de comercialización, y aumentar la participación de las mujeres en las actividades productivas.

### **2.3 Proyecto de cambio para el fomento de la de CdV de Guayusa**

Las poblaciones amazónicas en Ecuador enfrentan altos índices de pobreza por ingresos, superando la media nacional del 23,9 por ciento (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]

---

<sup>6</sup> Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



2023). En la provincia de Napo, se han impulsado procesos para expandir el cultivo de guayusa en las chakras, acompañados de una intensa promoción en mercados internacionales, liderados por empresas privadas y productores kichwas, replicándose sus ventas desde 2019 en adelante.

La emergencia sanitaria por el COVID-19 afectó a la cadena de suministros de materia prima e insumos, interrumpió la logística e incrementó los costos de la cadena de valor de guayusa, que se enmarca en el sistema productivo Chakra Kichwa Amazónica, un espacio gestionado por familias que aplica un enfoque orgánico y biodiverso. Este sistema, que respeta el conocimiento ancestral, incluye diversas especies maderables, frutales, comestibles, medicinales y ornamentales, así como fauna endémica y doméstica; se organiza para lograr una producción equilibrada y sostenible, destinada al consumo familiar y la comercialización, mientras se preservan prácticas agroecológicas y culturales que evitan el monocultivo (Ordenanza Chakra [Resoluciones - Resoluciones 2017], s. f.).

Para mitigar las afectaciones de la pandemia, se llevó a cabo el fomento de la cadena de valor de guayusa, que logre productos resultantes que puedan ser puestos al servicio de comunidades locales, fortaleciendo el modelo de cultivo en sistemas tradicionales como chakra o aja shuar<sup>7</sup>.

Durante la ejecución del Proyecto se obtuvo la certificación orgánica de guayusa para productores de San Juan de Piatua, por parte de la certificadora KIWA-BCS. Además, se entregaron herramientas de campo (machetes, piedras de afilar y de sarán) a productores con certificación orgánica para el manejo de cultivo de esta planta. De la misma forma, se establecieron parcelas permanentes de monitoreo para identificar diferentes tipos de manejos agronómicos, productividad, presencia de plagas y enfermedades, aplicación de medidas de mitigación al cambio climático y articulación con procesos de investigación con la academia.

Asimismo, siguiendo las normas de bioseguridad y permisos del COE<sup>8</sup> Cantonal, se capacitó de manera teórica

<sup>7</sup> El sistema Chakra combina criterios ancestrales y de sostenibilidad en su enfoque de producción, permitiendo la comercialización de productos con identidad cultural y ambiental, concepto considerado en Ordenanza del Sistema Sostenible en la provincia de Napo, Ecuador. El sistema Aja Shuar comprende una huerta de cultivos como un espacio donde se plasman y desarrollan los saberes y prácticas ancestrales de la nacionalidad Shuar.

<sup>8</sup> COE, en Ecuador, es el acrónimo de Centro de Operaciones de Emergencia que tuvo especial actuación durante la gestión de riesgos producidos por la pandemia del Covid-19

y práctica a los productores con certificación orgánica, ayudantes de la cosecha de guayusa, técnicos de las instituciones de la Guayusa en la Provincia de Pastaza. La formación teórica incluyó procesos organizativos, certificación orgánica, obtención de RUC O RISE<sup>9</sup>, sistema de pagos a proveedores, entre otros. Las prácticas de campo incluyeron la técnica para cosecha de hoja, poda, formación, producción, cosecha y rehabilitación, para mejorar el rendimiento y la calidad de la hoja de guayusa.

Durante la ejecución, se modificaron ciertos conceptos del proyecto, principalmente en lo que respecta a la continuidad del seguimiento y la asistencia técnica en las unidades de producción de guayusa. Esto buscó generar adaptabilidad e incrementar las capacidades en el manejo orgánico de los productores; profundizar los conocimientos de los agricultores, a través de capacitaciones teóricas y prácticas en temas de reforestación, bioinsumos, buenas prácticas agrícolas, sistema de control interno y normativa orgánica; garantizar la inclusión de mujeres y jóvenes, en el manejo del cultivo y saberes ancestrales; y obtener el compromiso de los técnicos para lograr una hoja de calidad que incentive a los productores a la hora de la compra de guayusa.

Después de la intervención del Proyecto de Cambio, tanto a corto como a largo plazo, el fortalecimiento de la producción de guayusa a nivel local presenta mejoras en las unidades producción, lo que permite a las familias kichwas profundizar sus conocimientos y adoptar el manejo integrado en el proceso productivo: siembra, labores culturales, manejo de plagas y enfermedades, cosecha, y vinculación con mercados locales e internacionales. La continuidad de las prácticas culturales y ancestrales en la recolección y el consumo de guayusa fortalece los lazos familiares, así como los rituales sagrados, ceremonias y el uso medicinal de los pueblos originarios. La planta de guayusa forma parte de la agrobiodiversidad amazónica y contribuye al equilibrio ecológico de las chakras nativas. Su cultivo orgánico evita la erosión y reduce la aplicación de productos químicos, favoreciendo el crecimiento de fauna.

## **2.4 Proyecto de cambio para el fomento de la de CdV de Vainilla**

Las poblaciones amazónicas enfrentan altos índices de pobreza por ingresos, y la pandemia de COVID-19 perjudicó gravemente la economía ecuatoriana y local. Para mitigar estos efectos, se promovió la cadena de valor y se fortaleció la producción de vaini-

<sup>9</sup> RUC o RISE corresponden a la siglas de modalidades para los contribuyentes fiscales en Ecuador.



lla (especies: *V. odorata*, *V. planifolia*, *V. tahitensis* y *V. pompona*) en Pastaza y Morona Santiago, utilizando el sistema de chakra. Este enfoque permitió a las familias de las comunidades adquirir conocimientos y habilidades en el manejo integrado del proceso productivo, que abarca desde la siembra y el manejo de plagas hasta la cosecha, con el objetivo de aumentar la oferta de vainilla para los mercados internacionales.

El proyecto sumó a 144 productores de vainilla en Pastaza y Morona Santiago, incluyendo a la asociación MUSA, que elabora jabones artesanales con aromas amazónicos. También, apoyó a la finca experimental Casa Vainilla, que cuenta con un sistema agroforestal en pleno desarrollo y adaptación. Asimismo, el proyecto incorporó sistemas integrados de riego por goteo y aspersión para la producción de vainilla de distintas variedades (*V. tahitensis*, *V. odorata*, que es endémica de la Región Oriental de Ecuador; *V. planifolia* y *V. pompona*).

En el caso de esta cadena de valor, la capacitación brindada se dirigió a productores y estudiantes; esta incluyó la formación sobre el cultivo de la vainilla, la selección de plantas, su plantación y la polinización de flores. La participación fue del 40 por ciento de mujeres y 60 por ciento de hombres, en territorios Shuar y Achuar, lo que requirió un esfuerzo adicional debido a cuestiones

culturales y de idioma. En la zona, la participación de la mujer es limitada; no tienen acceso a espacios de participación ni a firmar registros de asistencia, a pesar de que, generalmente, ellas manejan las ajas o chakras en sus comunidades.

Como parte del desarrollo del fortalecimiento de la CdV, se procedió a la compra de plantas de vainilla y plantas certificadas, que se entregó a los productores con un plan de manejo para la reproducción de material genético. La guía de cultivo y manejo de la vainilla bajo el sistema chakra se publicó en versión impresa y digital.

La línea base de productores, localizaciones y cultivos en etapa de desarrollo señalaba las estadísticas de medición de rendimiento de pequeños productores con un promedio 64 m<sup>2</sup>, que significan entre 30 a 45 plantas.

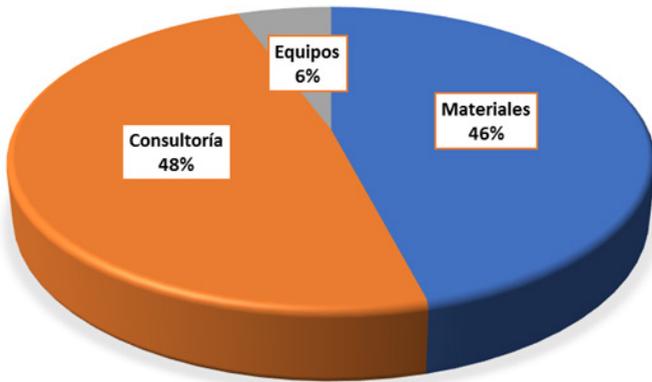
El proyecto, junto con sus aliados, constituyó el espacio de gobernanza denominado "Vainilla Lab", creado para compartir experiencias sobre la cadena de valor de la vainilla. Como parte de la iniciativa, se diseñaron prototipos de productos derivados y se amplió el plan de manejo. Se registró material fotográfico y audiovisual sobre especies de vainilla identificadas en la Región Oriental de Ecuador, las etapas de cultivo y sus beneficios y se preparó un video promocional.

Después de la intervención del Proyecto de Cambio, tanto a corto como a largo plazo, el fortalecimiento de la producción a nivel local presenta mejoras en las unidades de producción y el sistema chakra, lo que permitiendo a las familias de las comunidades profundizar sus conocimientos, mejorar el manejo integrado y fomentar la futura comercialización de vainilla de calidad. Existe una larga tradición ancestral del uso y aplicación de la vainilla en la zona de intervención, que, con este proyecto, se mantendrá vigente y replicable. La Finca Bioproductiva servirá como un espacio para la investigación, la capacitación y el desarrollo de emprendimientos sostenibles basados en el uso responsable de la biodiversidad amazónica.

### 2.5 Consolidado de adquisiciones de Proyectos de Cambio

Los proyectos de cambio, en forma consolidada, se ejecutaron en un 46 por ciento para equipos, por un monto total de 218 mil dólares; 48 por ciento para consultoría, y 6 por ciento para materiales.

Ilustración 1. Rubros – CdV

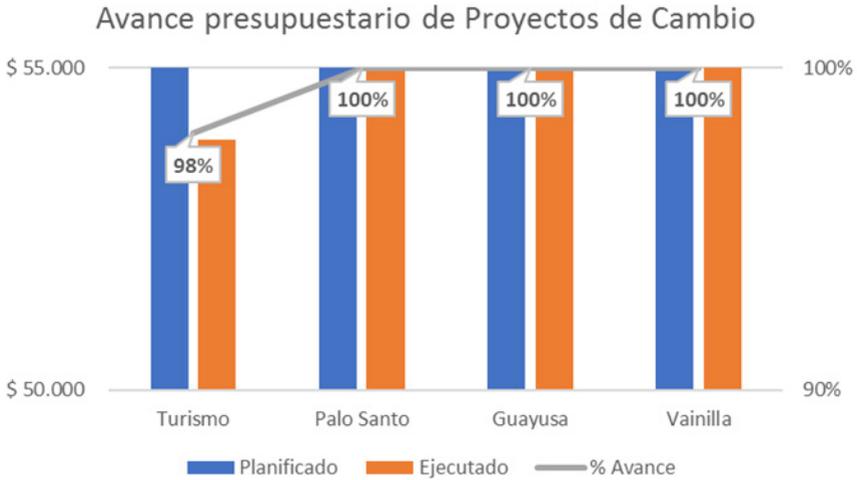


Fuente: elaboración propia



La intervención en las CdV se Vainilla se ejecutó el 100 por ciento de ejecutó en un 98 por ciento en Turismo; cada una: mientras que en Palo santo, Guayusa y

Ilustración 2. Ejecución presupuestaria de Proyectos de Cambio



Fuente: elaboración propia

## 2.6 Lecciones aprendidas luego de la implementación

El diálogo de lecciones aprendidas se realizó con las personas que estuvieron al frente de la ejecución del fortalecimiento de cada cadena de valor, quienes expusieron sus criterios y compartieron los puntos de mejora que podrían favo-

recer a futuras intervenciones. A continuación, se presenta el resumen de esta actividad de entrevista a profundidad con los expertos:

## 2.1 El Proyecto de cambio

### 1) CUESTIÓN: ¿Cómo fue aceptado el proyecto por los beneficiarios?

ANÁLISIS: En todos los proyectos existe la percepción de que los beneficiarios o productores están de acuerdo con la estrategia de la intervención, realizada a partir de un minucioso diagnóstico previo. La comunidad beneficiaria continuará con los objetivos planteados en cada Proyecto.

LECCIÓN APRENDIDA: Un buen diagnóstico permite el diseño de una intervención efectiva.

### 2) CUESTIÓN: ¿La comunidad considera que se cumplió el objetivo del proyecto?

ANÁLISIS: En los Proyectos de Cambio, el objetivo fue claro; este se cumplió y sobrepasó las expectativas de las comunidades. Mas, en algunos proyectos, fue necesario realizar ajustes a los procesos productivos para lograr plenamente los resultados esperados.

LECCIÓN APRENDIDA: El impacto de cambio en el proyecto requiere de constante observación y oportuno ajuste, adecuando y vinculando correcta y constantemente los recursos, actividades y resultados con los objetivos esperados.

### 3) CUESTIÓN: ¿El proyecto fue un agente de cambio o innovación en la cadena de valor?

ANÁLISIS: El proyecto fue un agente de cambio o innovación en la cadena de valor, puesto que se mejoraron y/o crearon productos, sistemas, gestión o conocimiento.

LECCIÓN APRENDIDA: La actuación de los participantes del proyecto de manera proactiva facilita el desarrollo de acciones, actitudes y procesos de fortalecimiento interno y externo.

#### 2.6.1 La organización social, líder del proyecto

### 4) CUESTIÓN: ¿Cuáles son las principales necesidades para la continuidad del proyecto?

ANÁLISIS: Cada organización social que lideró la intervención tiene experiencia en la ejecución de proyectos. Para continuar fortaleciendo a la comunidad, la organización social requiere acciones que complementen sus esfuerzos, tales como los siguientes apoyos:

- Continuación, seguimiento y acompañamiento a la ejecución en el corto y mediano plazo de las intervenciones y los objetivos del proyecto de cambio.
- Obtención de certificaciones, registros sanitarios y cumplimiento normativo.



- Fortalecimiento organizacional de las comunidades, asociaciones o agrupaciones beneficiarias, considerando la realidad situacional de las organizaciones con base en criterios de gobernanza, gestión y regularización<sup>10</sup>.
- Fortalecimiento técnico a los procesos y productos.
- Investigación del ámbito comercial, con alcance local, nacional e internacional.
- Generación de capacidades en búsqueda de mercado, marketing, estrategia comercial, habilidades de negocio.

Cabe destacar, que la implementación de la escuela de empoderamiento de la mujer o escuela de negocios rurales, constituyó una acción paralela al al proyecto, lo que permitió un mejoramiento de las habilidades empresariales de las personas de las comunidades.

LECCIÓN APRENDIDA: El liderazgo efectivo del proyecto requiere de organizaciones sociales experimentadas que mantengan colaboración permanente con los otros actores y orienten oportunidades y alternativas hacia el cumplimiento de la meta en el largo plazo.

### **5) CUESTIÓN: ¿Cuáles son las principales actividades para realizar, luego del proyecto?**

ANÁLISIS: Una vez que el Proyecto de Cambio termine, todas las organizaciones sociales líderes continuarán apoyando a las comunidades. Sin embargo, no todos los actores que han intervenido en la ejecución extenderán su participación con las comunidades beneficiarias.

Las siguientes acciones serán necesarias con posterioridad a las intervenciones:

- Desarrollo del producto más sencillo y con mayor mercado, para luego escalar en el eslabón de la cadena.
- Comercialización de los productos.
- Seguimiento a la implementación de BPM, obtención de certificaciones o registros.
- Desarrollo de nuevos productos o valor agregado.
- Acompañamiento, asesoría y capacitación administrativa, técnica y productiva.
- Investigación y búsqueda de mercado.
- Acompañamiento eventual para cumplir metas organizativas, comerciales, de gestión y con mayor transparencia.

<sup>10</sup> Herramienta del Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre el Diagnóstico Integral Organizativo (DIO) de las organizaciones del sector agropecuario.

LECCIÓN APRENDIDA: La observación objetiva y seguimiento de los cambios ocurridos durante la ejecución orientan a los actores a sugerir mejoras a la realidad identificada y comunidades beneficiarias, con decisiones cada vez más acertadas en cuanto a resultados e impactos.

**6) CUESTIÓN: ¿Cómo la organización, comunidad y sus aliados continuarán con el proyecto y sus beneficios? ¿Tienen una hoja de ruta a seguir?**

ANÁLISIS: La organización, la comunidad y sus aliados continuarán con el proyecto y sus beneficios, a través de una hoja de ruta consensuada en la localidad. Se han suscrito acuerdos con las entidades y se han creado espacios de intercomunicación. Son los GADP<sup>11</sup>, GADM<sup>12</sup> e instituciones públicas locales, las que se comprometen a continuar con los proyectos y a apoyar las CdV, para los siguientes escalones de la misma, como, por ejemplo, la propuesta comercial.

Sin embargo, algunos aliados importantes, luego de finalizar la intervención, se retiran de la localidad. La continuidad del apoyo a las CdV por parte de las entidades locales centra sus objetivos en aspectos distintos al central perseguido, especialmente en el sector agroindustrial, puesto que se prioriza a la reforestación

—debido a los beneficios económicos del Programa Socio Bosque del país— sobre los objetivos comerciales de los productos desarrollados en los proyectos intervenidos. Algunos compromisos de instituciones públicas, a pesar de ser formales para continuar, son retóricos y quedan en buenas intenciones.

LECCIÓN APRENDIDA: El establecimiento de acuerdos formales entre los aliados genera relaciones mutuamente beneficiosas, especialmente si se basan en la confianza recíproca y en principios de transparencia, intercambio de conocimiento y apoyo a la innovación en la continuidad de la CdV, mediante la complementariedad de las fortalezas y capacidades.

**1.1. El Producto y el mercado**  
**7) CUESTIÓN: ¿Cómo fue aceptado por la comunidad el proceso productivo y producto ?**

ANÁLISIS: Al inicio de la intervención, el proyecto fue novedoso y algunos beneficiarios mejoraron sus conocimientos y empoderamiento. La organización y la comunidad reconocen que hay nuevos retos, con especial énfasis para jóvenes, hombres y mujeres, en ese orden.

Sin embargo, se necesita continuar con un trabajo de fortalecimiento

<sup>11</sup> Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial

<sup>12</sup> Gobierno Autónomo descentralizado Municipal



organizativo, empoderamiento y gobernanza local, principalmente en el negocio y en la identidad plasmada en los saberes ancestrales y el manejo de la biodiversidad. Hasta el momento, la comunidad depende en gran medida de la institucionalidad y espera un tutelaje permanente, lo cual disminuye el desarrollo de otras capacidades e independencia.

LECCIÓN APRENDIDA: El desarrollo del concepto de CdV permite el empoderamiento de la comunidad en el diseño, desarrollo, producción de sus bienes y servicios, así como la gestión con sus aliados. El acompañamiento a la comunidad fomenta la cultura de la innovación y el aprendizaje, hasta el momento en que pueda ser más organizada, participativa y capaz de desplegar sus propias iniciativas. El desarrollo mutuo requiere de trabajo conjunto y continuo.

### **8) CUESTIÓN: ¿Cuáles son las principales necesidades para continuar con los productos?**

ANÁLISIS: La comunidad necesita continuar con:

- Capacitación en:
  - Gestión y administración.
  - Procesos, procedimientos, técnicas, sistemas y comunicación.
  - Investigación de productos y variedades.

- Adquisición de insumos específicos, especializados y accesorios.
- Tecnificación de los procesos.
- Prácticas sobre las etapas de los procesos.
- Revisión y ajustes de procesos, protocolos, buenas prácticas, calibración, medición y pruebas de equipos.
- Acompañamiento al proceso y mejoramiento de producción.
- Vínculos con aliados, mercado, marketing y logística.

LECCIÓN APRENDIDA: La comunidad requiere definir, revisar, documentar, comunicar y formar a las personas en los procesos, procedimientos, técnicas, sistemas y proyectos, manteniéndolos actualizados y disponibles.

### **9) CUESTIÓN: ¿Cuáles son los principales productos que pueden exportarse y a qué país?**

ANÁLISIS: La mayoría de los productos están en fase de desarrollo y aún falta camino para su internacionalización. Las ventajas y beneficios de los productos pueden tener mercado, principalmente en Europa. Se requiere promoción internacional, perfeccionamientos de los procesos internos y un camino hacia la evolución hacia mercados extranjeros

Sin embargo, se espera considerar más allá del mercado y el comercio, porque la comunidad requiere garantías



de que obtendrá el mayor beneficio para los productores cuando los productos sean exportables.

LECCIÓN APRENDIDA: El concepto de CdV, con miras a la internacionalización, reconoce que el empoderamiento de la comunidad y sus aliados se enfoca en acciones dirigidas a los mercados internacionales específicos, donde sus productos tengan cabida. La adopción de una perspectiva de ganancia mutua y de distribución de los beneficios es parte de un enfoque de sostenibilidad a lo largo de la CdV.

## 1.2. Aspectos sociales y ambientales

### 10) CUESTIÓN: ¿La comunidad considera que, luego del proyecto, puede mejorar su condición de vida? ¿Se siente beneficiada?

ANÁLISIS: La comunidad considera que, efectivamente, luego del proyecto sí puede mejorar su condición de vida porque, tras su implementación, cuenta con materiales, equipos, infraestructura y conocimientos (técnicas, procesos, buenas prácticas). Sin embargo, aún falta computar las mejoras logradas y su proyección. Los proyectos han beneficiado a la comunidad y podrían mejorar su condición de vida.

LECCIÓN APRENDIDA: La ejecución del proyecto de cambio favorece a la comunidad; sin embargo, sus beneficios, pertinencia, impacto y sostenibili-

dad requieren tiempo y mediciones.

El apoyo local permite la apertura de opciones para los pequeños productores y la optimización y diversificación de su producción, lo cual redundará en el mejoramiento de su calidad de vida.

### 11) CUESTIÓN: ¿Cómo afectó el COVID-19 la ejecución del proyecto y su futuro?

ANÁLISIS: Una gran incertidumbre dominó los proyectos como consecuencia de la pandemia, por lo que se vieron obligados a incorporar nuevas formas de vida, protocolos y medidas de bioseguridad. Sin embargo, aún falta comprender y adoptar medidas ante crisis como la acaecida.

LECCIÓN APRENDIDA: El análisis y la reducción de riesgos mediante acciones oportunas son actividades fundamentales que conllevan beneficios de seguridad a la comunidad, y que sientan las bases para la continuidad y el desarrollo de las CdV.

### 12) CUESTIÓN: ¿Cuáles son las principales necesidades ambientales luego del proyecto?

ANÁLISIS: La adopción de la CdV favoreció la incorporación de técnicas y sistemas que promueven la preservación ambiental, evitando riesgos de contaminación. Sin embargo, es necesario continuar trabajando en estos aspectos; por ejemplo, con el sistema chakra, que es resiliente ante el cambio climático; el de-





sarrollo de mingas, donde la comunidad participa activamente en la recolección de basura; y la investigación sobre cómo mejorar el agua para el uso en el proceso productivo.

LECCIÓN APRENDIDA: El concepto de CdV requiere consolidar la gobernanza local participativa en espacios de manejo integrado de riesgos, áreas de conservación, resiliencia y sostenibilidad.

### 1.3. Réplica del proyecto de cambio

#### 13) CUESTIÓN: ¿Considera que el proyecto es replicable? ¿Qué cambiaría?

ANÁLISIS: La estrategia de Plan de Cambio en CdV es replicable. Los beneficiarios confirman ingresos económicos como resultado de las ventas de los productos obtenidos, y el proyecto se ha extendido otros productores. Sin embargo, podrían incorporarse al proyecto elementos de seguridad para la zona, avanzar en mayor tecnificación y diversificarse con otras especies o productos. Además, considerando que existe conocimiento, experiencia o cierta infraestructura previa, se favorece el avance en los eslabones.

LECCIÓN APRENDIDA: Empezar desde cero se vuelve difícil. Los proyectos de cambio de CdV son replicables debido a los resultados obtenidos; sin embargo, la puesta en marcha supone principalmente: desarrollar actuaciones

de carácter general y específico, aspectos transversales, alianzas comprometidas, comunicación eficiente, formación para impulsar cambios, financiamiento suficiente, incentivos para los beneficiarios, y seguimiento y mejora continua.

#### 14) CUESTIÓN: ¿Cree que el proyecto ha mejorado la calidad del producto? ¿Qué haría falta?

ANÁLISIS: Sí ha mejorado la calidad del producto a raíz de la implementación de las CdV, ya que existe un cambio entre los resultados obtenidos antes y después de la intervención. Se presentaron mejores alternativas, un fortalecimiento en el uso de buenas prácticas y certificación, y una orientación a nuevos productos a partir de los originalmente planteados.

LECCIÓN APRENDIDA: El seguimiento de indicadores de mejoramiento continuo, informes periódicos, evaluaciones y auditorías permiten confirmar el mejoramiento de la calidad del producto, de la intervención y de los beneficios logrados.

#### 15) CUESTIÓN: ¿Cómo participaron los aliados, durante la ejecución del proyecto? ¿Qué mejoraría en la sinergia?

ANÁLISIS: La implementación de los proyectos de cambio contó con varios aliados, con quienes se mantuvo coordinación, visibilidad, comunicación y apoyo a la producción, cuidado, nor-

mativa y otros temas de interés mutuo. Sin embargo, en ciertas instancias se podría mejorar el compromiso de los actores, la toma de decisiones participativa, la validación de los resultados y la intencionalidad para coparticipar.

LECCIÓN APRENDIDA: El apoyo de aliados nacionales e internacionales facilita el aprovechamiento del conocimiento existente sobre la viabilidad del mercado y el uso sostenible de la biodiversidad de los productos o servicios de las CdV.

**16) CUESTIÓN: Qué tan complicado fue la aplicación de la normativa, los requerimientos, los sistemas de ejecución y el seguimiento del proyecto? ¿Qué mejoraría?**

ANÁLISIS: La implementación de los proyectos de cambio requirió reportar a través de los procedimientos

establecidos por el Programa, los cuales fueron necesarios para confirmar la consecución de los objetivos, la transparencia en el manejo de los recursos y los procesos debidos. Sin embargo, sería conveniente que las personas a cargo del manejo y reportaría, tuvieran una inducción y el conocimiento con experiencia sobre los límites de actuación y los formatos preestablecidos.

LECCIÓN APRENDIDA: El éxito de la CdV radica en el nivel de confianza y colaboración entre sus actores, establecido en las relaciones a largo plazo como un factor crítico para su buen funcionamiento y resultados. Esto implica transparencia en el flujo de información a lo largo de la cadena, información adecuada para superar las asimetrías y acciones que sean beneficiosas para ambas partes.

### 3 SECCIÓN 3: PERSPECTIVAS DE LAS ESTRATEGIAS DE FOMENTO DE DESARROLLO EN CDV

#### **Del seguimiento, monitoreo e implantación del proyecto**

La incorporación de acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación debería ser una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, por parte de personal idóneo

y de entidades con probada experiencia en el ciclo de proyectos de desarrollo.

La revisión periódica de la ejecución del proyecto debería incluir aspectos como la eficiencia en el manejo de recursos, su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos y la sosten-



nibilidad como una parte integrante y acordada con los responsables de la gestión y los actores locales.

La formulación de proyectos de cambio, en consonancia con los planes de ordenamiento territorial, podría ser el resultado de un diagnóstico serio, de un análisis conjunto con instituciones y organizaciones, de acuerdo con las características del territorio, su gente y su cultura; para que sus experiencias exitosas puedan ser replicadas y que el camino recorrido aporte a una nueva intervención, teniendo en cuenta las particularidades de cada CdV en su aporte a la comunidad y al ambiente.

### **El Proyecto de cambio**

La comunidad beneficiaria podría continuar logrando los resultados y proyecciones de la CdV, por lo que requiere iniciar un nuevo ciclo de proyecto con ajustes a los procesos productivos, recursos y actividades de mejora continua de los productos, sistemas, gestión y conocimiento.

Para continuar apoyando a la comunidad, podría fortalecerse la ejecución de nuevas intervenciones en el corto y mediano plazo, con acciones directas y proyecciones más focalizadas.

Las buenas prácticas de otras CdV, podrían apuntalar la gestión, el conocimiento y la eficacia, como, por ejemplo, la puesta en marcha o el uso compartido de las escuelas de empoderamiento de la mujer o de las escuelas de negocios rurales.

La continuidad de los beneficios logrados podría multiplicarse y extenderse con la implementación de una estrategia de comunicación efectiva sobre los resultados e impactos del proyecto y su futuro. La formalización de una hoja de ruta consensuada en la localidad podría favorecer el compromiso de acción, ejecución de políticas públicas y el escalamiento de la CdV.

### **El Producto y el mercado**

El empoderamiento junto con la gobernanza local podría sostenerse mediante la incorporación decidida de inclusión de género y generacional, saberes ancestrales y el manejo de la biodiversidad y sostenibilidad en las CdV. El fortalecimiento organizativo podría actualizar los procesos, promover la evolución hacia mercados extranjeros, siempre sobre la base del mayor beneficio para los productores.



### **Aspectos sociales y ambientales**

Los aliados podrían desplegar acciones concretas sobre los beneficios, pertinencia, impacto y sostenibilidad que redunde en el mejoramiento local y la eventual replicabilidad. La afectación del COVID-19 está aún presente, por lo que la comunidad y sus aliados podrían incorporar nuevas medidas para comprender y actuar ante crisis como la acaecida.

La incorporación de aspectos transversales podría ofrecer un enfoque transformador a nivel local, centrado en la resiliencia al cambio climático y en los medios de vida sostenibles. La inclusión y el empoderamiento de la mujer y de los jóvenes podrían marcar la diferencia en el futuro de las comunidades con su participación activa en los proyectos de cambio de las cadenas de valor.

### **Réplica del proyecto de cambio**

Los resultados positivos obtenidos en las intervenciones podrían complementarse con la incorporación de elementos de seguridad a la zona, mayor tecnificación y diversificación, suficiente financiamiento e incentivos para los beneficiarios, así como desarrollar actuaciones de carácter general, específicas y aspectos transversales, alianzas comprometidas, comunicación eficiente, y formación para impulsar cambios y mejora continua. El acompañamiento a la comunidad con tiempo, institucionalidad y tutelaje permanente, hasta que logre desarrollar sus capacidades e independencia, podría fortalecer su seguridad ante el mercado y permitir una planificación a largo plazo.



## REFERENCIAS

- Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena e.p.(UPSE) (s.f). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. <http://www.gadse.gob.ec/gadse/wp-content/uploads/2020/05/DOCUMENTO-PDYOT.pdf>
- GIZ. (2018). Condiciones contractuales generales aplicables a la contratación de obras y servicios por encargo de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2018-es-Condiciones-Contractuales-Generales-aplicables-a-la-contratacion-de-obras-y-servicios.pdf>
- GIZ. (s.f). Ecuador (español). Recuperado 10 de septiembre de 2024, de <https://www.giz.de/en/worldwide/28451.html>
- GIZ. (s.f). Programa “Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural” – Bioeconomía. [https://www.bivica.org/files/5574\\_2019\\_10\\_18\\_Factsheet\\_Bioeconomia\\_ajustes.pdf](https://www.bivica.org/files/5574_2019_10_18_Factsheet_Bioeconomia_ajustes.pdf)
- GIZ. (Revisado en 2021). Cooperación Técnica Alemana – GIZ Ecuador. Obtenido de <https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20GIZ%20ES%20Ecuador.pdf>
- GIZ. (Septiembre de 2019). MANUAL DE USUARIO PARA CONTRATOS DE SUBSIDIO LOCAL. Obtenido de <https://gizonline.sharepoint.com/sites/pur/SitePages/Rules.aspx#cat=Finanzierung&f=ÖrtlicherZuschuss>
- GMBH. (2015). Capacity works. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible. Obtenido de <https://www.bivica.org/file/view/id/3596>
- Hitschfeld, M. A., Mondaini, A. O., & Rodríguez, A. G. (2017). Bioeconomía en América Latina y el Caribe: Contexto global y regional y perspectivas. <https://hdl.handle.net/11362/42427>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2022. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre\\_2022/202212\\_Boletin\\_pobreza.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre_2022/202212_Boletin_pobreza.pdf)



- MAATE. (2021). Ministerio de Ambiente. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/programa-conservacion-y-uso-sostenible-del-patrimonio-natural/>
- MAATE. (2022). Programa Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural. <https://www.ambiente.gob.ec/programa-conservacion-y-uso-sostenible-del-patrimonio-natural/#:~:text=del%20Patrimonio%20Natural-,Programa%20Conservaci%C3%B3n%20y%20Uso%20Sostenible%20del%20Patrimonio%20Natural,Nacional%20de%20Bioeconom%C3%ADa%20del%20Ecuador>
- MAATE, Montaña. (2022). Programa Conservación y uso sostenible de ecosistemas de montaña. <https://www.ambiente.gob.ec/programa-conservacion-y-uso-sostenible-de-ecosistemas-de-montana/#:~:text=Su%20objetivo%20es%20mejorar%20la,la%20seguridad%20alimentaria%20en%20Ecuador>.
- Mendoza, A. (s.f.). Biblioguias: Cadenas de valor: Conceptos principales. Recuperado 2 de septiembre de 2024, de <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159548&p=1044467>
- Núñez, I., Gonzalez-Gaudiano, E., & Barahona, A. (2003). La biodiversidad: Historia y contexto de un concepto. *Interciencia*, 28, 387-393.
- Ortiz Pabón, J. D. (2019). El turismo de sol y playa: Impacto turístico en los ecosistemas de la comuna Ayanague, para mejorar la gestión de la actividad turística en la provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 6(2 Dicbre.), 82-90. <https://doi.org/10.26423/rctu.v6i2.494>
- Resoluciones—Resoluciones 2017. (s.f.). Recuperado 1 de octubre de 2024, de <https://www.napo.gob.ec/website/index.php/informativo/resoluciones/category/558-resoluciones-2017>
- Springer-Heinze, A. (2018). ValueLinks Manual 2.0 Vol 1: Value Chain Analysis, Strategy and Implementation. GIZ

