



Organización de los
Estados Americanos



**Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano
para el Desarrollo Integral (FEMCIDI)**

Informe de Evaluación

**PROYECTO:
Fortalecimiento y Consolidación de la Gestión Empresarial de la
PYME Comunitaria Jambi Kiwa, 2004 - 2008**

Evaluador: Benito Peña

ECUADOR

**Año de Evaluación
2009**

Recepción

Antonio Levy
Coordinador de Evaluaciones

Mónica Gómez
Gerente Regional

Catherine Pognat
Oficial a Cargo

Contenido

RECEPCIÓN.....	III
TABLA RESUMEN DEL PROYECTO Y LA EVALUACIÓN.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
1. CONTEXTO, OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	1
1.1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN:	1
1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:	1
1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO:.....	1
2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.	3
2.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:	3
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	3
2.3. RESULTADOS A GENERAR CON EL PROYECTO:.....	3
2.3. COORDINACIÓN:	4
2.4. BENEFICIARIOS:.....	4
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	5
3.1. CONTEXTO DE LA REGIÓN Y DEL SECTOR.....	5
3.2. DISEÑO DEL PROYECTO:	9
3.3. PERTINENCIA DEL PROYECTO.....	10
3.4. EFECTIVIDAD DEL PROYECTO.	13
3.5. EFICIENCIA DEL PROYECTO.	21
3.6. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS LOGRADOS.	22
3.7. LECCIONES APRENDIDAS, MEJORES PRÁCTICAS, FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES....	24
5. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO.	31
6. RECOMENDACIONES.....	33
ANEXOS:.....	35
ANEXO N° 1. RESUMEN CUANTITATIVO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	35
ANEXO N° 2. ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES:	37
ANEXO N° 3. BALANCE DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	38
ANEXO N° 4. PERSONAS Y COMUNIDADES ENTREVISTADAS.	47
BIBLIOGRAFÍA CITADA.	48

Lista de siglas.

ACDI	Agencia Canadiense del Desarrollo Internacional.
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional.
AICD	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo
BCS OKO GARANTIE	Empresa Alemana que presta el servicio de Acreditación de Garantía del Sistema de Control Biológico.
CETCA	La Compañía Ecuatoriana del Té.
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
CSI.	Centro de Solidaridad Internacional.
CIDI	Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral.
ERPE	Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador
FEMCIDI	Fondo Especial Multilateral del CIDI.
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International.
FOMRENA	Red Latinoamericana de Productores Rurales
OEA	Organización de los Estados Americanos
OEA/SG	OEA/ Secretaría General
OMC	Organización Mundial de Comercio.
ONE	Oficina Nacional de Enlace
RPPMMN	La Red de productores de Plantas Medicinales Mashí Numi
UNIDO	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo.
Normas USAD/NOP	Certificación del Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos en el marco del Programa Nacional Orgánico de los Estados Unidos.

Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación

Nombre del Proyecto:	Fortalecimiento Y Consolidación de la Gestión Empresarial de la PYME Comunitaria Jambi Kiwa
Número de acuerdo del proyecto:	No. SEDI/IACD/ME/193/03.
País coordinador:	Ecuador.
Área prioritario:	Desarrollo social y generación de empleo productivo
Institución Coordinadora:	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)
Tipo de proyecto (nacional ó multinacional):	NACIONAL.
Países participantes:	Ecuador.
Monto propuesto de financiamiento FEMCIDI	Año 2004-2005: US \$ 65.672. Año 2005-2006: US \$ 72.488. Año: 2007-2008: US \$ 71.839.
Monto aprobado de financiamiento FEMCIDI:	Año 2004-2005: US \$ 64.260. Año 2005-2006: US \$ 66.380. Año: 2007-2008: US \$ 71.839.
Monto gastado de financiamiento FEMCIDI:	Año 2004-2005: US \$ 64.093. Año 2005-2006: US \$ 66.285. Año: 2007-2008: US \$ 71.647.
Fechas de ejecución programadas:	Enero de 2004 a diciembre de 2006.
Fechas reales de ejecución:	Abril de 2004 a marzo del 2008.
Coordinadora de Proyecto	Nancy Sánchez
Consultor Evaluador	Benito Peña

Desempeño del Proyecto	Malo	Regular	Bien	Excelente
1. Pertinencia del proyecto				X
2. Eficacia del proyecto				X
3. Eficiencia del proyecto				X
4. Sostenibilidad del proyecto				X

Resumen Ejecutivo

Objetivo general del proyecto:

Contribuir con el fortalecimiento organizacional, empresarial y productivo de la PYME comunitaria Jambi Kiwa, consolidar su participación en el mercado local y lograr su incursión en el mercado internacional, lo cual permita mejorar la calidad de vida de la población involucrada, de su entorno social y ambiental, así como también, coadyuve a la sistematización y divulgación de la experiencia a otros proyectos dedicados al aprovechamiento sustentable de la biodiversidad en Ecuador.

Objetivos Específicos:

- a. Para el primer año se fortalecerá a Jambi Kiwa y sus actuales 500 productores asociados, en aspectos organizativos, productivos, y de capacitación para que esta mejore la competitividad de sus productos.
- b. En el segundo año, se ampliará la capacidad productiva y se trabajará en el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional incorporando a 250 nuevos productores; para lo cual se incorporarán los 100 asociados que aún no están produciendo y 150 nuevos miembros, en el manejo de buenas prácticas agrícolas, en el incremento de los niveles de calidad y en la optimización de su tecnología.
- c. En el tercer año, se busca consolidar la capacidad productiva de la empresa con la asimilación de 250 nuevos productores, llegando así a un total de 1000 productores.



Pertinencia del proyecto:

El desarrollo del proyecto resultó altamente pertinente para responder a las necesidades prioritarias de los beneficiarios y a las prioridades de la institución contra parte en el Ecuador y de otras instituciones de cooperación en el área de intervención. Además, el proyecto fue altamente pertinente para viabilizar el cumplimiento de los lineamientos del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005) y del Programa Interamericano de Combate a la Pobreza y la Discriminación.

De inicio, el proyecto logró responder a las principales necesidades, carencias y dificultades que le impedían, a la organización Jambi Kiwa, estabilizar los procesos organizativos, productivos y de inserción al mercado de forma sostenida. En ese sentido el proyecto logró atender la problemática siguiente: Deficiencias en el manejo de los cultivos de una manera sustentable; desconocimiento del uso y manejo de las plantas medicinales; debilidades en el manejo de los procesos administrativos, control de costos, coordinación de los procesos operativos de la empresa y elaboración de estrategias de marketing; falta de

equipos e instalaciones adecuadas para asegurar la óptima calidad de la producción; la empresa no contaba con el registro sanitario de sus productos, ni con la certificación de agricultura orgánica, lo cual les impedía acceder al mercado nacional e internacional; la organización no contaba con los recursos para redimensionar la divulgación del uso de las plantas medicinales, así como de la experiencia y de los aprendizajes adquiridos; y, generalmente, las familias incorporadas no contaban con los insumos básicos (semillas) para elevar la calidad y el volumen de la producción.

De igual forma, el proyecto logró una excelente pertinencia para responder a las prioridades de la política nacional del desarrollo económico del Ecuador, ya que permitió impulsar las líneas estratégicas tendientes a potenciar y consolidar la sostenibilidad de las actividades productivas basadas en la biodiversidad nativa, la promoción de la producción de



Beneficiarios del proyecto con cultura de trabajo comunitario

bienes con demanda internacional de largo plazo, el fortalecimiento de cadenas productivas y la promoción de iniciativas de bio-comercio sostenible. Estas prioridades están contenidas en la Estrategia Nacional de la Competitividad, en el Plan Nacional de Promoción de las Exportaciones (2001-2010), en la Agenda de la Competitividad y en el decreto N° 2161 del 11 de diciembre de 2000.

Finalmente, el desarrollo del proyecto logró una excelente pertinencia para concretar tres prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005), las cuales se señalarán a continuación: Una primera, se promovió el desarrollo social y la generación de empleos productivos, a través de acciones que apoyaron a los beneficiarios a elevar su productividad y acceder a los mercados nacionales e internacionales. Una segunda, se impulsó una iniciativa productiva basada en el desarrollo sostenible y de protección de la biodiversidad, a través del uso sustentable de recursos naturales y la educación de los beneficiarios en el aprovechamiento de las plantas medicinales desde un enfoque de protección de los ecosistemas aplicando buenas prácticas agrícolas. Una tercera y última, se propició la preservación y redimensionamiento de la cultura autóctona de la población beneficiada, en el área de los conocimientos ancestrales sobre el uso y manejo de las plantas medicinales, con lo cual se contribuyó en la preservación de la memoria colectiva y del patrimonio cultural de la zona.

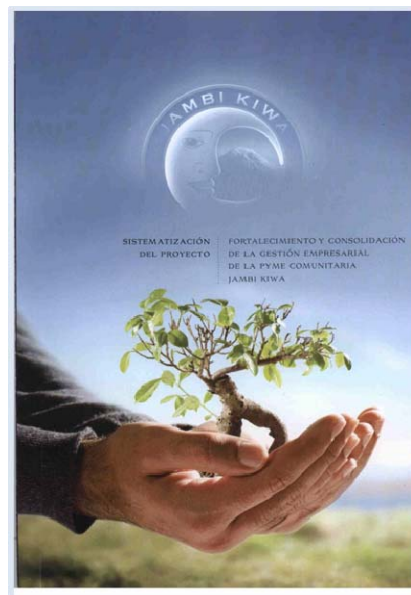
Efectividad del proyecto, resultados e impacto:

Los resultados e impactos alcanzados indican que se logró una excelente efectividad. En la ejecución del proyecto se alcanzaron los resultados esperados en los componentes capacitación, diversificación de la producción y apoyo financiero. En los componentes comunicación y organizaciones de eventos de intercambio, monitoreo y evaluación del proyecto, y sistematización de la experiencia, se generaron resultados que superaron a los esperados de manera considerable. Además, se lograron impactos a corto y mediano plazo que coinciden con los esperados, lo cual indica que se alcanzó una excelente efectividad.

Entre los principales productos y resultados se pueden señalar los siguientes:

1. Se ejecutaron 13 talleres con la participación de 301 productores, en temas relacionados con el desarrollo organizativo de la empresa, el uso y manejo de plantas medicinales, buenas prácticas agrícolas y organización de la empresa, entre otros.
2. Se desarrollaron actividades de asistencia técnica y seguimiento a unos mil productores, en el diseño y aplicación del plan de manejo de cultivos y en las buenas prácticas agrícolas en el cultivo de las plantas medicinales, a través de visitas de campo, charlas, manuales de buenas prácticas y reuniones zonales.
3. Se gestionaron y obtuvieron la certificación orgánica de 686 productores.
4. Se instalaron los equipos suministrados y se entrenó al personal de la planta para el uso de esos equipos.
5. Se gestionaron y obtuvieron los registros sanitarios para 9 formulaciones.
6. Se incorporó, se ha desarrollado y se mantiene un sistema de control de calidad, el cual está acorde con la norma ISO/TEC 17025.
7. Se ejecutaron 11 actividades de intercambio de experiencia y de entrenamiento de campo, capacitando a 93 pasantes.
8. Participaron en 13 eventos en los que se comunicó la experiencia de Jambi kiwa, con la participación de 66 personas.

| Esos resultados generaron un impacto que ha permitido consolidar una organización entre pueblos vecinos, construyendo relaciones de solidaridad y de cooperación productiva a nivel de las familias, de las comunidades y de las organizaciones zonales en los distintos distritos de la provincia del Chimborazo. Además, se logró consolidar el proceso de recuperación y redimensionamiento de los conocimientos ancestrales en el uso de las plantas medicinales, al desarrollar actividades de capacitación y divulgación, y al distribuir materiales impresos, en los cuales se sistematizaron los conocimientos recuperados y se elevó la capacidad para comunicarlos. Finalmente, el impacto social más significativo de la experiencia, es la concreción de un modelo de desarrollo económico para comunidades indígenas y campesinas, en el que mientras se logra competir en el mercado internacional, se fortalece la configuración de la cultural local y se consolidan modos de producción que garantizan la sustentabilidad de la biodiversidad y de los ecosistemas de la región.



Eficiencia del proyecto:

Se detectó que en el desempeño del proyecto se efectuó una administración con una excelente eficiencia, tanto en la estimación de los recursos planificados y en el uso de estos, así como en el control administrativo y en la presentación de cuentas de la ejecución presupuestaria.

En principio, el monto de los recursos planificados fue suficiente para el desarrollo de las actividades de los distintos componentes del proyecto. En tal sentido, los recursos asignados por la OEA se ubicaron en un total de 204.479 dólares y el monto efectivamente ejecutado fue de 191.508 dólares, con el cual se alcanzaron los objetivos y resultados esperados. Ahora bien, desde una perspectiva general, si se compara el alcance del número de beneficiarios con el total del presupuesto ejecutado, se observa una alta eficiencia en el uso de los recursos asignados por FEMCIDI. Es decir, si el monto total ejecutado se divide entre el número de familias beneficiadas con el proyecto, el costo unitario por familia se ubica en los 191 dólares, lo cual indica que se logró un alto impacto con los recursos asignados por la OEA.

Sostenibilidad del proyecto:

Los resultados alcanzados con la experiencia cuentan con una alta sostenibilidad, debido a las capacidades de desempeño acumuladas, a los avances organizativos y al posicionamiento en los mercados. Esa sostenibilidad se soporta en las constataciones siguientes: los beneficiarios se apropiaron y defienden los productos y resultados generados, la organización Jambi Kiwa cuenta con la suficiente capacidad para mantener y aprovechar los resultados del proyecto, y además, el contexto institucional nacional y el contexto del mercado internacional, indican que la empresa seguirá contando con el apoyo de las instituciones del Estado y la demanda de sus productos les permitirá mantenerse y crecer en su inserción en el mercado internacional.

Factores o situaciones que generaron dificultades:

1. Al estar las unidades productivas distribuidas en las cuatro zonas, se imponía la necesidad de recorrer distancias considerables al momento de desarrollar las visitas de inspección, las visitas de promoción y seguimiento, así como cuando se trasladaban los productores a las actividades de capacitación, lo cual afectó la capacidad para incorporar a productores de las zonas más distantes. Estas situaciones, aunadas a la falta de medios de comunicación entre las comunidades, obstaculizaba la coordinación de las convocatorias a las actividades de capacitación, y en efecto, en algunas oportunidades, se generó una baja participación de los productores.
2. Los socios no estaban acostumbrados a regirse por normas y regulaciones cuando desarrollaban las actividades productivas, debido a que su modo de producir era de subsistencia y sin exigencias técnicas. Al incorporarse nuevas tecnologías a la empresa, se requería seguir una serie de normas y controles para garantizar la calidad de la producción y cumplir con las relaciones productivas con la empresa, lo cual exigió un arduo esfuerzo de formación empresarial y de capacitación tecnológica.

Conclusiones sobre el desempeño del proyecto:

El proyecto alcanzó un excelente desempeño en las cuatro dimensiones evaluadas, en las cuales se constataron las conclusiones siguientes: En primer lugar, el proyecto fue altamente pertinente para atender las necesidades de los beneficiarios y cumplir con las prioridades de las instituciones involucradas en la iniciativa. En segundo lugar, los resultados e impactos alcanzados superaron a los esperados, lo cual indica que se logró una elevada efectividad. En tercer lugar, se detectó que el uso y el control administrativo de los recursos asignados, se efectuó con una excelente eficiencia. Y en cuarto y último lugar, los resultados alcanzados con la experiencia cuentan con alta sostenibilidad, la cual es asegurada por las

capacidades productivas acumuladas por la empresa comunitaria, sus avances organizativos y su posicionamiento en el mercado internacional.

Principales Recomendaciones:

1. Este tipo de iniciativa puede llegar a contar con una mayor sostenibilidad, si se promueve una adecuada incorporación de esta área de desarrollo en las agendas de los gobiernos locales y, en el caso de Ecuador, de los gobiernos parroquiales rurales. Pues, aún cuando estas experiencias son apoyadas por las instituciones del gobierno nacional y por organismos de cooperación internacional, la creación de un entorno local favorable para este tipo de empresas comunitarias y la necesidad de un acompañamiento oportuno, son materias que, generalmente, deben estar bajo la responsabilidad de los gobiernos locales.
2. Es aconsejable que la institución CORPEI, apoyándose en las sistematizaciones y evaluaciones de la experiencia de Jambi Kiwa, elabore los instrumentos siguientes:
 - a. Pautas para el apoyo y el seguimiento técnico a iniciativas productivas en el área del bio-comercio en comunidades autóctonas.
 - b. El perfil de los técnicos que deben promover y acompañar a este tipo de iniciativas.
 - c. El programa de formación de técnicos que deben promover y acompañar este tipo de iniciativas.
3. Se recomienda fortalecer las actividades de comunicación de los conocimientos ancestrales en el uso y manejo de las plantas medicinales, para lo cual puede ser adecuado el uso de materiales audiovisuales, ya que permitirían una divulgación más flexible y de mayor cobertura. En esa dirección, se sugiere diseñar un proyecto para la edición de videos o documentales, en los cuales se incorporen entrevistas a los abuelos y a expertos en el uso y manejo de las plantas medicinales. Estos instrumentos audiovisuales, podrían estar acompañados de una guía del facilitador, la cual permita su uso adecuado en las actividades de divulgación en los centros educativos y en las comunidades.

1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.

1.1. Contexto de la evaluación:

La evaluación del proyecto se desarrolló entre los meses de septiembre a diciembre del año 2008. Durante el desarrollo de las actividades de evaluación, las instituciones involucradas: la AICD, la Oficina de la SG/OEA en Ecuador y los técnicos de CORPEI, suministraron, de modo oportuno, la información documental requerida, y facilitaron la coordinación del cronograma de las entrevistas de evaluación y de las reuniones para la validación de los hallazgos preliminares.

En el desarrollo de la misión de evaluación se contó con el oportuno apoyo de las Oficinas de la OEA En Ecuador y con el enlace de CORPEI, en lo relacionado con la coordinación de las entrevistas, las visitas de campo y las reuniones con los directivos y técnicos de la Pyme Jambi Klwa y con la Oficina Nacional de Enlace en Ecuador.

1.2. Objetivos de la evaluación:

- a. Identificar los factores que facilitaron y obstaculizaron el desarrollo óptimo del proyecto.
- b. Facilitar a los actores involucrados la revisión de sus percepciones sobre los procesos del diseño, la ejecución, supervisión y evaluación de los resultados del proyecto desarrollado.
- c. Determinar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia del proyecto y la sostenibilidad de los resultados logrados.
- d. Identificar las lecciones aprendidas y las prácticas idóneas, las cuales puedan aplicarse en las mejoras del diseño y en la ejecución de futuros proyectos financiados por el FEMCIDI.
- e. Formular recomendaciones tendientes a maximizar el impacto y la sostenibilidad del proyecto, y a mejorar el diseño y la ejecución de las futuras fases de este.

1.3. Enfoque metodológico:

El enfoque metodológico asumido buscaba identificar las principales prácticas, actitudes, capacidades y condiciones del contexto, que han facilitado y han obstaculizado el desarrollo del proyecto. A partir de la inclusión y la comparación de las percepciones de los diferentes actores involucrados, se pretendía hacer aprehensión de los principales procedimientos, métodos y actitudes, así como también, de las capacidades y situaciones técnicas, gerenciales e institucionales que posibilitaron o impidieron el óptimo desarrollo del proyecto. De esa manera, se buscaba identificar las lecciones aprendidas en las distintas fases del proyecto: en el diseño, en la ejecución, en la supervisión y coordinación institucional, y en la evaluación de los resultados alcanzados.

La metodología aplicada se desarrolló de la forma siguiente: Se partió de la revisión de los documentos e informes que dan cuenta de la intencionalidad y de las expectativas iniciales, de las distintas fases del proyecto y de los resultados logrados. Luego, se aplicaron las entrevistas a los distintos actores involucrados en el proyecto, a fin de incorporar las distintas opiniones y percepciones sobre: cómo evalúan el diseño, la ejecución, la supervisión y los resultados del proyecto. (Ver anexo N° 4) En una tercera fase, se procedió a la observación directa de los productos generados, para valorar la pertinencia, la calidad y la cantidad de los productos y de los resultados generados. De igual forma, en el

transcurso de la misión de evaluación, se efectuaron reuniones de validación de los hallazgos preliminares.

Luego de la validación de los hallazgos preliminares, se procedió a elaborar un arqueo de las prácticas, las conductas, las situaciones y los procedimientos que explican, de un modo aproximado, las razones que han determinado la cantidad y la calidad de los productos generados, así como los aciertos, las fallas y los obstáculos a considerar en el diseño y la gestión de proyectos a futuro. Estas conclusiones se plasmaron en el presente informe.

2. Breve descripción del Proyecto.

2.1. Objetivo general del proyecto:

Contribuir con el fortalecimiento organizacional, empresarial y productivo de la PYME comunitaria Jambi Kiwa, consolidar su participación en el mercado local y lograr su incursión en el mercado internacional, lo cual permita mejorar la calidad de vida de la población involucrada, de su entorno social y ambiental, así como también, coadyuve a la sistematización y divulgación de la experiencia a otros proyectos dedicados al aprovechamiento sustentable de la biodiversidad en Ecuador.

2.2. Objetivos específicos:

- a. Para el primer año se fortalecerá a Jambi Kiwa y sus actuales 500 productores asociados, en aspectos organizativos, productivos, y de capacitación para que esta mejore la competitividad de sus productos.
- b. En el segundo año, se ampliará la capacidad productiva y se trabajará en el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional incorporando a 250 nuevos productores; para lo cual se incorporarán los 100 asociados que aún no están produciendo y 150 nuevos miembros, en el manejo de buenas prácticas agrícolas, en el incremento de los niveles de calidad y en la optimización de su tecnología.
- c. En el tercer año, se busca consolidar la capacidad productiva de la empresa con la asimilación de 250 nuevos productores, llegando así a un total de 1000 productores.

2.3. Resultados a generar con el proyecto:

COMPONENTES	RESULTADOS ESPERADOS
1 Programa de capacitación, este programa se estructurará en función de las necesidades de cada uno de los grupos.	9 talleres de capacitación dictados 360 participantes a talleres 21 material de apoyo Experto apoyando los procesos productivos de Jambi Kiwa
2 Programa de diversificación de productos	1000 certificados orgánicos obtenidos Equipos comprados para la planta de procesamiento 9 registros sanitarios obtenidos por los productores 4 ferias comerciales asistidas 10 contactos de mercado establecidos/identificados por feria Material promocional: 2 volúmenes de La Magia de las Plantas; 2 folletos (6000 unidades de tiraje)
3 Programa de apoyo financiero	Se incrementó el monto del fondo de microcréditos. 500 productores que se han beneficiado del fondo (con semillas e insumos)
4 Programa de comunicación y organización de eventos de intercambio	5 eventos organizados para difundir la experiencia de Jambi Kiwa 6 eventos en que se asistió 75 pasantes
5 Programa de monitoreo del proyecto	10 viajes de monitoreo 3 personas realizando el monitoreo
6 Sistematización de la experiencia	1 evento de sistematización y presentación de resultados 1 CD-Rom (800 unidades)
7 Evaluación del proyecto	3 reportes de evaluación

2.3. Coordinación:

El proyecto fue coordinado por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) y el Directorio de la Pyme Comunitaria Jambi Kiwa, la cual fue reconocida como Asociación Civil por el Ministerio de Bienestar Social (Delegación del Chimborazo), según el Acuerdo Ministerial N° 202, el 6 de junio de 2001

2.4. Beneficiarios:

El proyecto benefició directamente a 1000 familias (normalmente el 80% de los socios son mujeres) que administran su propia empresa comunitaria. Los principales beneficiarios de este proyecto son las comunidades de la provincia del Chimborazo que conforman la empresa rural Jambi Kiwa. Esta iniciativa fue organizada inicialmente por la comunidad, en una región donde el 63% de su población es rural y el 80% son indígenas Puruhá, los cuales enfrentan problemas de desempleo y subempleo, analfabetismo, migración (a la ciudad y a España) y practican una economía de autoconsumo.

3. Resultados de la evaluación.

3.1. Contexto de la región y del sector.

El proyecto se desarrolló en un contexto en el que se mezclaban y complementaban las complejidades, contradicciones, desafíos y oportunidades generadas por las tres vertientes siguientes: Una primera, relativa al comportamiento inestable y de recurrentes fluctuaciones de la economía; la segunda vertiente, relacionada con las condiciones de vida de la población rural marcada por las carencias económicas y el acervo de conocimientos ancestrales; y la tercera vertiente, vinculada con la proliferación de iniciativas organizativas que pretendían responder a la situación de la población autóctona mientras se profundizaba el deterioro del gobierno local. Desde esas tres vertientes, en la cotidianidad de las comunidades rurales confluyen un sinnúmero de condiciones, procesos y capacidades de desempeño de los actores involucrados, las cuales obstaculizaban y facilitaban la promoción de iniciativas de desarrollo social, organizativo y productivo de esas comunidades. Dada la complejidad de esos procesos, a continuación se presentará una breve descripción de los principales aspectos de su devenir.

En cuanto a la vertiente del comportamiento inestable de la economía del Ecuador, se observó que las fluctuaciones del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y de las exportaciones, las características de estas últimas y las debilidades de la competitividad de la estructura productiva, limitaban la capacidad de esos crecimientos para generar empleos estables, dinamizar los distintos sectores productivos y elevar la calidad de vida de la población rural. Esa constatación se puede ilustrar con la descripción de las situaciones siguientes: Desde una perspectiva general, se observó que durante el período 2000 al 2007, la economía ecuatoriana experimentó situaciones de crisis, recuperación y desaceleración del crecimiento. De inicio, producto de la crisis asiática durante los años 2001 y 2002, el PIB por habitante de la región registró tasas de crecimiento negativo. Luego, durante el periodo 2003-2004, se experimentaron tasas de crecimiento positivas, lo cual se desprendió de las mejoras en los precios de las materias primas en general, y del petróleo en particular. (Corporación Latinbarómetro, 2006, p.33) No obstante, en el caso específico de Ecuador, la tasa de crecimiento del producto interno bruto por habitante, descendió a 4,5 en el año 2005 y a 2,4 en el 2006.(CEPAL-ONU, 2007, p. 91) Ahora bien, el comportamiento de la tasa de variación del PIB a precio de 2000, si bien registró una caída pasando de un 5,3 en el año 2001 a un 3,6 en el 2003, luego se incrementó a 8 en el 2004, pero, se redujo a 6 en el 2005 y a 3,90 en el 2006. Entonces, el dinamismo experimentado por la economía del Ecuador desde la dolarización se mantuvo en el 2006, pero, se acercaba a la tasa de crecimiento alcanzado en el año 2003.(BCE, 2007, p.p. 8 y 3) A pesar de estas fluctuaciones, y aún cuando en el primer año de la dolarización de la economía la inflación acumulada se ubicó en el 91 por ciento (León, 2001, p. 51), en los años 2005-2007, la tasa de variación de los precios al consumidor se estabilizó, y de un 3,1 de variación en el primer año, pasó a un 2,7 en el último. Situación similar se observó en el comportamiento del índice de desempleo, registrando para ese trienio los valores de 8,5, 8,1 y 7,6. Claro está, ese crecimiento del empleo ocurrió, de manera preponderante, en el sector informal.(CEPAL-ONU, 2007, p.91), lo cual concuerda con el estudio de opinión de la Corporación Latinbarómetro del año 2006, en el que los entrevistados seleccionaron el desempleo como el principal problema afrontado por la población. (Corporación Latinbarómetro, 2006, p.p. 40 y 41) Entonces, el aludido crecimiento económico no lograba un impacto efectivo en la creación de puestos de trabajo sostenibles y de calidad, es decir, no impactaba en la superación de las carencias de las condiciones de vida de la población rural.

En cuanto al comportamiento de las exportaciones, de 1.975 a 1995 las exportaciones del Ecuador registraron un crecimiento extraordinario, pasando de 190 a 3.482 millones de dólares. Esa tendencia se mantuvo de una manera más moderada en el período 1995-2000, ubicándose en el último año en los 4,926 millones de dólares. (Barrera, 2001, p. 5) De igual forma, en el período 2005-2007, las exportaciones alcanzaron los 11.480 millones de dólares en el primer año, y los 14.976 millones de dólares en el último. (CEPAL-ONU, 2007, p. 91); (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.41)

Ahora bien, ese crecimiento de las exportaciones estaba acompañado por situaciones que imponían un bajo impacto de estas en la generación de empleo, en las mejoras de la calidad de vida de la población rural y en la dinamización del resto de la economía. A continuación se presentan cuatro de esas situaciones, expresadas de la forma siguiente: En primer lugar, hasta el año 1995, el crecimiento de las exportaciones estaba concentradas en cuatro productos primarios: banano, café, cacao y petróleo; a partir del año 1995, persiste esa concentración en tres productos: petróleo, banano y camarón. (Barrera, 2001, p. 5) Luego, esa escasa diversificación de la canasta de las exportaciones persistió hasta el año 2007. (BCE, 2007, S/N°) En segundo lugar, los destinos de las exportaciones estaban poco diversificados. En 1990, el 65 por ciento estaba dirigida a los Estados Unidos, mientras en el lapso 1990-2000, las exportaciones hacia ese país descendieron a un 38 por ciento. No obstante, en el último año la sumatoria de las destinadas a Estados Unidos, Europa y los países Asiáticos, se ubicaba en el 64,8 por ciento. (Barrera, 2001, p. 8) Esa tendencia se mantuvo durante el lapso 2000-2006, en el que las exportaciones dirigidas a esos destinos se ubicaron en un 63 por ciento, pero, las destinadas a los Estados Unidos concentraban un 47,3 por ciento. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 44) En tercer lugar, el crecimiento de las exportaciones fue acompañado por un incremento de las importaciones, en valores similares, y en algunos períodos superior, lo cual no permitía la estabilización de las cuentas nacionales. (CEPAL-ONU, 2007, p.91) En cuarto lugar, mientras se elevaban las exportaciones, los avances en competitividad y en innovación eran bastante limitados, lo cual generaba una mayor vulnerabilidad en las relaciones del intercambio comercial. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 14) Si bien es cierto, se elevaron los índices de apertura comercial, pero, se presentaron comportamientos desfavorables en los índices de crecimiento de la productividad laboral, en el índice de competitividad y en las tasas de variación del valor agregado bruto por industria, y por ende, se imponía una franca desventaja con respecto al entorno internacional y regional. En cuanto al crecimiento de la productividad laboral en Ecuador, en el lapso 1990-2005, la tasa media experimentó un descenso de menos uno o un comportamiento negativo. En lo relativo al índice de competitividad, según el informe del año 2006 del Foro Económico Mundial, Ecuador se ubica en un puesto cercano al número noventa, dada su baja capacidad competitiva. En lo relacionado con la tasa de la variación del valor agregado bruto por industria, el sector agrícola presenta una tendencia a la reducción, los productos de la refinación del petróleo presentaron crecimientos negativos, y es en los sectores pesca y en la intermediación financiera en las que se presentan tendencias de incrementos significativos y sostenidos en el valor agregado generado, lo cual indica que dos de los rubros mas exportados no presentaban capacidad para incrementar el valor agregado. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 42, 20 y 126); (BCE, 2007, p. 19)

De esa manera, esos avances en el incremento de las exportaciones y en un mayor acceso a los mercados internacionales, ocurrieron con un débil eslabonamiento de los sectores exportadores con el resto del aparato productivo, y en consecuencia, los logros exportadores no incidían en el dinamismo del resto de la estructura productiva, en la generación de empleos y en el combate a la pobreza. Esta situación se ha buscado paliar promoviendo la participación de las pymes en las exportaciones, y aún cuando se ha elevado

su participación en el número de empresas exportadoras, ha sido mínima su participación en el valor exportado. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 14 y 124)

Pasando a la segunda vertiente, se observa que esas debilidades y contradicciones productivas, en parte, eran generadas y, al mismo tiempo, reproducían las situaciones de carencias económicas, de déficit en los servicios básicos y de vulnerabilidad en las condiciones ambientales, en que viven amplias capas de la población rural, y en particular, de las comunidades indígenas. En ese sentido, en la configuración socio-cultural, económica, productiva y ambiental, de las comunidades indígenas en general, se presentaban una serie de obstáculos y potencialidades para impulsar iniciativas de desarrollo



rural. Pasemos a un breve balance de ejemplos para ilustrar ese planteamiento. En cuanto a la configuración sociocultural, entre los rasgos de esas comunidades no se puede pasar por alto que se trata de una población sometida a un largo proceso de discriminación, en el cual se les excluía de los procesos organizativos, e incluso, aún en la década de los setenta recibían un trato discriminatorio hasta en las iglesias, y es a finales de la década de los noventa cuando los pueblos autóctonos fueron reconocidos como una cultura con sus propias identidades por el resto de la sociedad.(Cunningham, 2005,

p. 7); (Encalada y otros, 1999, p. 3) Claro está, esas identidades se han mezclado con las del resto de la sociedad, configurándose formas de ser, sentir y actuar cargadas de sincretismos y con acentos diferenciados en cada localidad. En esas comunidades, generalmente, se presentaba la tendencia a que las personas se percibían y se sentían menos o con una baja autoestima, lo cual solía aparecer mezclado con la avidez a dejarse llevar por prácticas paternalistas a las que fueron acostumbrados por instituciones públicas y privadas. (Cunningham, 2005, p.6), (Encalada y otros, 1999, p. 7), (Bretón, 2005, p. 12). No obstante, a la par y en las mismas comunidades, se presentaban las prácticas de las mujeres indígenas, que además de encargarse de la atención de las labores domésticas, se encargaban de trabajar la tierra y de afrontar un mejor futuro para sus hijos, lo cual se acentuaba con el flujo migratorio de los hombres (Encalada y otros, 1999, p. 2). De igual forma, persistían las prácticas de la identificación con la vida comunal, con la valoración del esfuerzo colectivo, con el apego a las relaciones parentales y de compadrazgo, lo cual los movilizaba a realizar trabajos voluntarios por el bienestar colectivo o la práctica de la minga, de la presta mano.(Encalada y otros, 1999, p.p. 7 y 48) Además, en algunas áreas de su cotidianidad, se ponía en juego el uso de conocimientos ancestrales, como por ejemplo: la elaboración de medicamentos con plantas nativas, muchas de ellas silvestres. Durante las últimas dos décadas, esa capacidad ancestral y la tradición de vender estas plantas en los mercados locales, impulsó a unos 6.000 grupos familiares a producir plantas medicinales para el mercado nacional e internacional, pero, a pesar de ello seguían presentando bajos ingresos y una baja calidad de vida, por no controlar la comercialización de su producción.(UNIDO, 2007, p.p. 4 y 5)

En cuanto al balance de los ejemplos de la configuración económica-productiva de las comunidades autóctonas, se observaron las situaciones siguientes: Se presentaba una alta concentración de la propiedad de la tierra, lo cual imponía una escasa disponibilidad de tierras y de agua, y la existencia de productores sin tierra. Esta situación se fue agravando

con el acelerado proceso de erosión de los suelos y la pérdida de fertilidad de estos, lo cual al sumarle las adversidades climáticas y las desventajas en el mercado, obligaba a los pequeños productores a vender sus tierras y migrar a las ciudades. (Cunningham, 2005, p.p. 6 y 7), (Encalada y otros, 1999, p.p. 13, 40 y 42) Por otra parte, se presentaba una baja dotación de servicios básicos, persistiendo problemas sanitarios, el analfabetismo y el aislamiento y la lejanía de los centros de comercialización por las deficiencias de las vías de acceso. (Encalada y otros, 1999, p.p. 13, 42 y 35) Ahora bien, en el marco de la dolarización de la economía, los mercados locales fueron invadidos por productos de todo tipo procedentes de Perú y Colombia, con unos costos de producción notablemente más bajos; pero, además, en algunas zonas, la mano de obra de estos países vecinos desplazaban a la fuerza de trabajo nacional, dado que aceptaban cobrar salarios inferiores por las ventajas del diferencial del cambio de la moneda en sus países. (Bretón, 2005, p.21), (Encalada y otros, 1999, p. 13) En el marco de esas condiciones, generalmente, las familias indígenas generaban bajos volúmenes de producción con una calidad deficiente, lo cual aunado a los apremios de la sobrevivencia, les obligaba a vender a bajos precios a los intermediarios que contaban con mayores ventajas para acceder a los mercados. (Cunningham, 2005, p. 30), (Encalada y otros, 1999, p.p. 47 y 55), (Bretón, 2005, p. 21) Producto de esas situaciones, se reproducían las condiciones de pobreza, la búsqueda de otras alternativas para generar ingresos fuera de la unidad productiva familiar y las recurrentes oleadas de migraciones de los hombres hacia otras regiones, e incluso hacia otros países. (Encalada y otros, 1999, p.p. 3, 22 y 23), (Cunningham, 2005, p.p. 14 y 15).

Avanzando en la descripción de la tercera vertiente, ante esas situaciones de vulnerabilidad productiva y pobreza, es preciso llamar la atención sobre dos procesos asociados al tratamiento de la conflictividad que esas situaciones generaban. Por una parte, se ha dado un deterioro y pérdida de legitimidad de los espacios del gobierno local en las zonas rurales, y por la otra, se ha presentado una proliferación de instituciones heterogéneas con funciones organizativas y conectivas que vinculan a la población indígena con el Estado y los poderes públicos en general, iniciativas que fueron impulsadas por el conflicto agrario y la necesidad del reconocimiento legal por parte del Estado. Con respecto al deterioro del gobierno local, ya esa situación se constataba en la década de los sesenta, pero, es en la década de los noventa cuando el gobierno local ya no era reconocido, por los colectivos autóctono, como un espacio para la interlocución y la resolución de conflictos por vía de la concertación pública, y en consecuencia, sus reclamos se gestionaban directamente ante el poder central.(Guerrero, 1996, p. 3), (Leon, 2001, p.p. 40, 52, 53, y 55), (Bretón, 2005, p. 21) Claro está, ese desconocimiento del poder local, ocurrió en un clima de desconfianza de la población en general, ante el desempeño de los partidos políticos, del parlamento y de la Democracia, tal como lo demuestran las distintas conclusiones del estudio de Latinbarómetro para el año 2006. (Corporación Latinbarómetro, 2006, p.p. 63, 66, 68, 69 y 80) En ese marco del debilitamiento de la gobernabilidad local, ocurrió la proliferación de instituciones heterogéneas que pretendían atender los problemas de la población indígena. Se trata de un proceso iniciado en 1911, (Guerrero, 1996, p.p. 8, 6 y 4), el cual se profundiza en el período 1970-1980, y logra su mayor expansión y reconocimiento en la década de los noventa, llegando a existir unas 2.325 organizaciones de base de las comunidades indígenas y de la población rural (Comunas, centros, cooperativas y asociaciones), unas 160 organizaciones de segundo grado (Federaciones, corporaciones y asociaciones), y diversas organizaciones de carácter provincial, regional y nacional.(Encalada y otros, 1999, p.p. 56 y 57) Entonces, es en la década de los noventa cuando ese conglomerado de instituciones diversas se multiplica, se autonomizan y se constituyen en espacios de mediación política y, entran en conflicto con el Estado, con la iglesia y entre ellas. (Guerrero, 1996, p. 8) Esa conflictividad se expresó en los levantamientos indígenas en los años 1990, 1992, 1994, 1997 y en el 2001, algunos con un alto grado de antagonismo y movilización, con lo cual

lograron el reconocimiento por parte del Estado y del resto de la sociedad, al punto que captaron la atención de los medios de comunicación y de los sectores académicos. (Encalada y otros, 1999, p. 58), (Leon, 2008, p.48)

Por todo lo antes expuesto, desde esa complejidad de situaciones y procesos que obstaculizan y facilitan el desarrollo de las comunidades rurales del Ecuador, se imponen retos y desafíos como los expresados a continuación: Partiendo de las iniciativas propias del desarrollo indígena, se debe propiciar la búsqueda de modelos que permitan hacer viable ese desarrollo, que incorporen la gestión y evaluación de proyectos, las nuevas tecnologías, la inserción competitiva en el mercado internacional e involucren a los otros sectores no indígenas en esos procesos. Ese desarrollo debe combinar y complementar la recuperación y redimensionamiento de los conocimientos y capacidades de las identidades culturales ancestrales, la consecución de la eficiencia y la productividad económica y la preservación y reproducción de las potencialidades de la biodiversidad y de los ecosistemas locales y regionales. (Encalada y otros, 1999, p.p. 62 y 63) De esa manera, las políticas de promoción del desarrollo de las comunidades rurales, deben movilizar a los miembros de las organizaciones a través de procesos que les permitan asimilar con rapidez las exigencias del mercado internacional, articular el uso de tecnologías propias y foráneas, y mantener la difusión y la renovación constante de los conocimientos y capacidades para elevar su competitividad. (Barrios, 2007, p. 9) Finalmente, debe evitarse la confusión de que elevar el capital social y la democratización de la vida local, es sinónimo de reducir la presencia del Estado como espacio de la gobernabilidad democrática en el medio rural. Se debe promover el reconocimiento de que la experiencia de la táctica indígena de combinar la protesta con la negociación con el Gobierno Nacional no es suficiente, pues se debe trascender a la propuesta concertada con los otros sectores y al aseguramiento de la formulación de políticas públicas de largo plazo. Es decir, se precisa construir la comunidad política en el ámbito de la localidad rural y convertir a los excluidos en parte del sistema político. En ese contexto, las propuestas de iniciativas de cooperativas, de empresas comunitarias y de organizaciones comunitarias en general, dejan de ser iniciativas aisladas y se articularían con el conjunto económico y político local, en el que se deberá reconocer los espacios de acción que le corresponden a los partidos políticos, a los actores no gubernamentales y a los actores del mercado, en el ámbito de competencias de las parroquias rurales. (Leon, 2001, p. 56), (Barrios, 2007, p.10), (Constitución del Ecuador, 2008, artículos 267, 100 y 259).

3.2. Diseño del proyecto:

El diseño del proyecto fue altamente apropiado para lograr los objetivos y resultados esperados. En principio en la justificación se identificaron los problemas y estrategias que orientaron, de forma adecuada, el diseño de la lógica de la intervención. De igual forma, los objetivos metas y beneficiarios, fueron elaborados con la suficiente claridad y se diseñaron con una orientación hacia la construcción progresiva de procesos y condiciones para el fortalecimiento de la empresa Jambi Kiwa. Además, en el diseño se incorporó la previsión de espacios de evaluación, sistematización y divulgación de la experiencia, lo cual aseguraba la generación de un valor agregado al desarrollo del proyecto.

El apropiado diseño se sustentó en la confluencia de los dos aspectos claves siguientes: Una explícita delimitación de los problemas a atender y la incorporación de unas estrategias con capacidad de orientar la lógica de la intervención. En cuanto a la justificación del proyecto, se presentó una clara identificación y delimitación de las carencias a atender, las cuales confluían en el problema central vinculado a las debilidades y obstáculos que limitaban la adecuada y sostenible gestión de la empresa Jambi Kiwa. Ahora bien, ante esa problemática, el proyecto se elaboró con la orientación de las estrategias extraídas del Plan

Nacional de Promoción de las Exportaciones (2001-2010), de la Agenda Nacional de la Competitividad y del Programa Nacional de Promoción de la Biodiversidad. Entonces, la lógica del proyecto respondía a las líneas estratégicas que buscaban: Consolidar y potenciar la sostenibilidad de las actividades productivas basadas en la biodiversidad nativa, promover el desarrollo de las exportaciones de bienes con demandas sostenidas en el largo plazo y elevar la competitividad de esas empresas impulsando las cadenas productivas.

Desde esas orientaciones, el diseño de la lógica de la intervención incorporaba la exigencia de complementar y combinar las lógicas parciales siguientes: La formas de producir la organización comunitaria y el desarrollo socio-educativo en el medio rural, los modos de gestionar el desarrollo agro-productivo sustentable y el desarrollo económico, las maneras de promover el mejoramiento de los procesos administrativos y de coordinación de la producción y la comercialización, y las dinámicas de transferir y divulgar los aprendizajes y experiencias a otras organizaciones e instituciones. Esa combinación de lógicas disímiles disímiles y, aparentemente, antagónicas, aseguró la concreción de la eficiencia económica y la participación en el mercado, sin perder el trasfondo educativo, la promoción de liderazgos comunitarios y el redimensionamiento de las identidades culturales ancestrales.

En lo relacionado con los objetivos, resultados y beneficiarios del proyecto, estos fueron formulados con la debida precisión, y estaban diseñados con una visión de gradualidad, de construcción de procesos y de ampliación progresiva de la cobertura a alcanzar con la intervención. Es decir, se proponía una lógica de generar avances progresivos, de ir elevando paulatinamente la cobertura, las capacidades de gestión, la competitividad y la inserción en el mercado. Este modo de diseñar la producción de los cambios resulta más cercano a la realidad, pues difícilmente los cambios que se buscaban se pueden alcanzar de forma abrupta, sin la debida construcción de procesos y de condiciones para alcanzar y estabilizar el funcionamiento de los cambios.

Finalmente, en el diseño se contemplaba el monitoreo del funcionamiento del proyecto, la evaluación periódica, la sistematización de la experiencia y la divulgación de esta y de los aprendizajes adquiridos a otras organizaciones comunitarias e instituciones. Esas previsiones aseguraban la posibilidad de generar un valor agregado en las tres direcciones siguientes: Una primera, además de controlar el desarrollo de la experiencia, se buscaba sistematizar los aprendizajes y elaborar manuales y métodos de gestión. La segunda, esta sistematización y su respectiva publicación servirían como herramientas para el desarrollo del marketing de la experiencia ante diversas instituciones. La tercera y última, ese diseño exigía generar un impacto adicional, ya que se incorporó la promoción de la multiplicación de la experiencia en el entorno local y en otras regiones del país.

3.3. Pertinencia del proyecto.

El desarrollo del proyecto resultó altamente pertinente para responder a las necesidades prioritarias de los beneficiarios y a las prioridades de la institución contra parte en el Ecuador y de otras instituciones de cooperación en el área de intervención. Además, el proyecto fue altamente pertinente para viabilizar el cumplimiento de los lineamientos del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005) y del Programa Interamericano de Combate a la Pobreza y la Discriminación. Seguidamente se presentarán las apreciaciones relacionadas con esa alta pertinencia.

De inicio, el proyecto logró responder a las principales necesidades, carencias y dificultades que le impedían, a la organización Jambi Kiwa, estabilizar los procesos

organizativos, productivos y de inserción al mercado de forma sostenida. En ese sentido, la iniciativa fue altamente pertinente para permitir la consolidación del proceso de recuperación, experimentación, aprovechamiento y divulgación de los conocimientos ancestrales sobre el uso y manejo de las plantas medicinales, proceso que los dirigentes y socios de la organización venían gestando desde finales de la década de los noventa.

De esa manera, el proyecto fue altamente pertinente para atender las deficiencias y dificultades que impedían la consolidación de la empresa comunitaria en las áreas siguientes: Deficiencias en el manejo de los cultivos de una manera sustentable; desconocimiento del uso y manejo de las plantas medicinales; debilidades en el manejo de los procesos administrativos, control de costos, coordinación de los procesos operativos de la empresa y elaboración de estrategias de marketing; falta de equipos e instalaciones adecuadas para asegurar la óptima calidad de la producción; la empresa no contaba con el registro sanitario de sus productos, ni con la certificación de agricultura orgánica, lo cual les impedía acceder al mercado nacional e internacional; la organización no contaba con los recursos para ampliar la cobertura y la capacidad de comunicación en la divulgación del uso de las plantas medicinales, así como de la experiencia y de los aprendizajes adquiridos; y, generalmente, las familias incorporadas no contaban con los insumos básicos (semillas) para elevar la calidad y el volumen de la producción.

Esas necesidades y problemas eran considerados prioritarios por los beneficiarios. Pues, antes de la ejecución del proyecto, habían impulsado iniciativas de producción con tecnologías artesanales y poco valor agregado, la cual comercializaban en el mercado local. En consecuencia, esas necesidades las habían identificado y afrontado en esas experiencias previas. Por lo tanto, los productores apoyaron y se comprometieron en la ejecución de las actividades del proyecto que atendieron la superación de esas carencias, dada la importancia asignada a la atención de esa problemática, pues de ello dependía mejorar sus condiciones de vida y superar la agricultura de subsistencia.

De igual forma, el proyecto logró una excelente pertinencia para responder a las prioridades de la política nacional del desarrollo económico del Ecuador. El funcionamiento del proyecto fue congruente con las prioridades establecidas en los instrumentos de políticas públicas, las cuales se expresan de la forma siguiente:

- a) Las líneas estratégicas que buscan potenciar y consolidar la sostenibilidad de las actividades productivas basadas en la biodiversidad nativa. (Contenidas en la Estrategia Nacional de la Biodiversidad).
- b) La identificación y promoción de bienes y servicios con demanda internacional sostenible en el largo plazo. (Lineamiento establecido en el Plan Nacional de Promoción de las Exportaciones 2001-2010).
- c) El fortalecimiento de las cadenas productivas. (Contenida en la Agenda de la Competitividad).
- d) La promoción de iniciativas de bio-comercio sostenible. (Prioridad establecida en el decreto N° 2161 del 11 de diciembre de 2000).

Avanzando en el análisis, se logró una alta pertinencia para articular los esfuerzos con otras instituciones. Se detectó que en el diseño y en la ejecución de la experiencia se incorporaron las visiones y los aportes de otras instituciones de cooperación internacional y de instituciones nacionales. De hecho, en diversas actividades del proyecto se logró incorporar los recursos de instituciones que vienen apoyando a Jambi Kiwa desde su génesis, por ejemplo: La Diócesis de Riobamba, El Centro Canadiense para Estudios y Cooperación Internacional (CECI) y La Agencia Canadiense de Cooperación Internacional. Además, se articularon los esfuerzos con otras instituciones que impulsaron el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible de Ecuador (PNBBSE), el cual fue promovido desde el año 2001, por el Ministerio del Ambiente y la UNCTAD, y delegaron su desarrollo a CORPEI en alianza con la ONG EcoCiencia. En ese camino se logró conseguir aportes y apoyos puntuales de otras instituciones de cooperación, por ejemplo: de la embajada de Holanda, del Consejo Nacional de Competitividad, de la GTZ, entre otros. (Ver anexo N° 2)

Finalmente, el desarrollo del proyecto logró una excelente pertinencia para concretar tres prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005), las cuales se señalarán a continuación: Una primera, se promovió el desarrollo social y la generación de empleos productivos, a través de acciones que apoyaron a los beneficiarios a elevar su productividad y acceder a los mercados nacionales e internacionales. Una segunda, se impulsó una iniciativa productiva basada en el desarrollo sostenible y de protección de la biodiversidad, a través del uso sostenible de recursos naturales y la educación de los beneficiarios en el aprovechamiento de las plantas medicinales desde un enfoque de protección de los ecosistemas aplicando buenas prácticas agrícolas. Una tercera y última, se propició la preservación y redimensionamiento de la cultura autóctona de la población beneficiada, en el área de los conocimientos ancestrales sobre el uso y manejo de las plantas medicinales, con lo cual se contribuyó en la preservación de la memoria colectiva y del patrimonio cultural de la zona. (OEA, 2001, p.p.3, 4, 7 y 8). Además, el proyecto fue



pertinente para impulsar la ejecución de las prioridades del Programa Interamericano de Combate a la Pobreza y la Discriminación, en la que se establecía la necesidad de atender con prioridad a las políticas generadoras de empleo e ingresos, destinando mayores recursos a la capacitación y reconversión de la mano de obra, con la finalidad de potenciar

la productividad de los trabajadores y apoyar de manera especial a la micro y pequeña empresa. Estos criterios fueron llevados a la práctica en las ejecuciones del proyecto, guardando así una adecuada congruencia con las prioridades establecidas en el mencionado programa.

3.4. Efectividad del proyecto.

Los resultados e impactos alcanzados indican que se logró una excelente efectividad. En la ejecución del proyecto se alcanzaron los resultados esperados en los componentes capacitación, diversificación de la producción y apoyo financiero. En los componentes comunicación y organizaciones de eventos de intercambio, monitoreo y evaluación del proyecto, y sistematización de la experiencia, se generaron resultados que superaron a los esperados de manera considerable. Además, se lograron impactos a corto y mediano plazo que coinciden con los esperados, lo cual indica que se alcanzó una excelente efectividad. Estos resultados e impactos se pueden observar de forma detallada en los anexos N° 1 y 3, los cuales se sintetizaron de la manera siguiente:

a) Productos y resultados logrados:

En cuanto al componente capacitación:

1. Se ejecutaron 13 talleres con la participación de 301 productores, en temas relacionados con el desarrollo organizativo de la empresa, el uso y manejo de plantas medicinales, buenas prácticas agrícolas, temas empresariales, la calidad de la producción y buenas prácticas de manufactura de la producción.
2. Se desarrollaron actividades de asistencia técnica y seguimiento a unos mil productores, en el diseño y aplicación del plan de manejo de cultivos y en las buenas prácticas agrícolas en el cultivo de las plantas medicinales, a través de visitas de campo, charlas, manuales de buenas prácticas y reuniones zonales.
3. Se capacitó a un representante de Jambi Kiwa en la elaboración de planes de negocios, con recursos de CORPEI, de la Embajada de Holanda y GTZ. La persona capacitada se encargó de comunicar los conocimientos adquiridos al resto del equipo que administraba la empresa.
4. Se elaboró el plan de uso y aprovechamiento de las plantas medicinales para Jambi Kiwa y otras seis organizaciones.
5. Se formuló el plan de buenas prácticas agrícolas.
6. Se suministró a los productores el Manual de Procedimientos EUREPGAP: Puntos de control y criterios de cumplimiento, flores y ornamentales. (Buenas Prácticas Agrícolas).
7. Reestructuración de la coordinación operativa y de administración de la empresa, estableciendo normas y un sistema de control de costos.



En cuanto al componente diversificación de la producción:

1. Se gestionaron y obtuvieron la certificación orgánica de 686 productores.
2. Se instalaron y se entrenó al personal de la planta para el uso de los equipos siguientes: Picadora, máquina de lavado y desinfección de las plantas medicinales, el laboratorio de control de calidad con sus respectivos insumos y la envasadora



MAQUINAS PICADORAS (COOPERACIÓN OEA)



**MAQUINA DE LIMPIEZA
(Cooperación OEA)**

- automática de té en saquitos con sobre-envoltura.
3. Se realizaron las adecuaciones de las instalaciones de las plantas, para separar las áreas productivas con paneles y puertas, que permitieron evitar la contaminación y la pérdida de calidad de la producción.
 4. Se gestionaron y obtuvieron los registros sanitarios para 9 productos o fórmulas de té.
 5. Se incorporó, se ha desarrollado y se mantiene un sistema de control de calidad, el cual está acorde con la norma ISO/TEC 17025.
 6. Se establecieron 30 contactos de mercados, al participar en las 3 ferias internacionales siguientes: Feria Internacional de medicamentos y formulaciones a base de plantas medicinales (Latinpharma 2004, en Brasil), Feria Natural Products Expo East. (2005 en Washington), y la Feria SIAL.MERCUSUR.
 7. Se editaron e imprimieron 3.000 ejemplares del volumen I y del volumen II de la publicación: "La Magia de las Plantas", las cuales presentaban el logo de la OEA en la contraportada.
 8. Se editaron e imprimieron 3.000 folletos en español y 1.000 en inglés sobre la experiencia y los productos de Jambi Kiwa.
 9. Se diseñaron y se imprimieron 3.000 cajas de empaques de 20 sobres de té para tres productos. (Nueva presentación de los productos Jambi Kiwa, con mayor valor agregado y con nivel de calidad internacional)



**PUERTAS Y PANELES
(Cooperación OEA)**

En cuanto al componente comunicación y organización de eventos de intercambio:

1. Se ejecutaron 11 actividades de intercambio de experiencia y de entrenamiento de campo, capacitando a 93 pasantes.
2. Participaron en 13 eventos en los que se comunicó la experiencia de Jambi Kiwa, con la participación de 66 personas.
3. Se ejecutaron 5 eventos de promoción y divulgación de la experiencia de la empresa, de sus productos y de las publicaciones editadas.



En cuanto al componente apoyo financiero:

1. Se elaboró la propuesta y el reglamento del fondo rotatorio de microcréditos, para suministrar semillas e insumos a los socios de la empresa.
2. Durante el período 2.005- 2008, el fondo de microcrédito dispuso de 8,000 dólares, y se adjudicaron créditos a los productores por un monto 4.496,52 dólares, lo cual representa un 62,2 por ciento de los recursos disponibles. En cuanto a la recuperación de los créditos, hasta mediados del 2008, se habían recuperado 1.700 dólares, lo cual representa un 37,8 por ciento de valor de los créditos adjudicados.
3. Se configuraron las estructuras para administrar el Fondo de Microcréditos, el directorio de Jambi Kiwa, el Comité del Fondo y los Comités Zonales, los cuales se ocupan de planificar, dirigir y controlar el funcionamiento de los microcréditos.

En cuanto al componente monitoreo y evaluación del proyecto:

1. Se ejecutaron 20 visitas de monitoreo y 20 reuniones de coordinación y evaluación, con la participación del personal técnico de CORPEI.

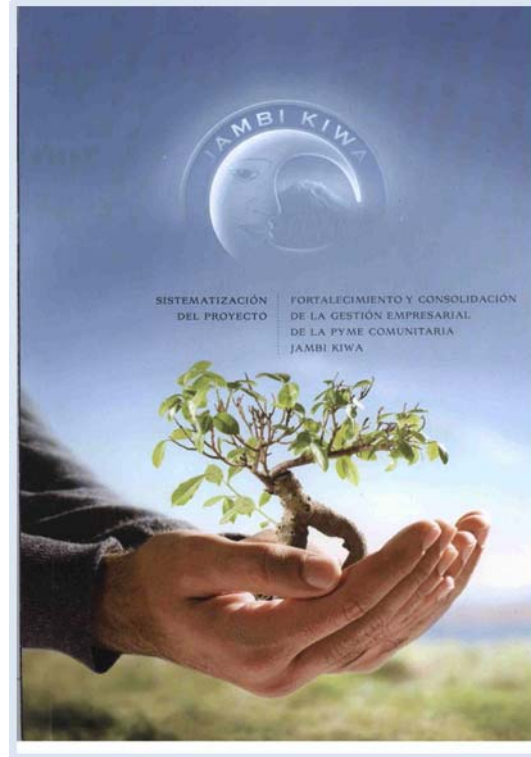
2. Se presentaron los informes de avances y finales de los tres períodos de la ejecución del proyecto.

En cuanto al componente sistematización de la experiencia:

1. Se elaboró el estudio de sistematización de la experiencia.
2. Se publicó el documento: “Sistematización del Proyecto: Fortalecimiento y consolidación de la Gestión Empresarial de la Pyme Jambi Kiwa”, el cual presenta el logo de la OEA en la contraportada

b) Impacto a corto plazo.

1. Jambi Kiwa ha creado una organización entre pueblos vecinos, construyendo relaciones de solidaridad y de cooperación productiva a nivel de las familias, de las comunidades y de las organizaciones zonales en los distintos distritos de la provincia del Chimborazo.
2. La experiencia de Jambi Kiwa se inició con la incorporación de 206 socios de las zonas de Riobamba, Palmira, Cumandá y Alausí. En la trayectoria de su desarrollo ha logrado incorporar de manera más permanente a unos 632 asociados de 62 comunidades, de las cuales el 80 por ciento son mujeres, con edades entre 20 y 50 años y con un promedio de cinco hijos. Solamente el 75 por ciento de los asociados son indígenas. Del total de los productores incorporados, han sido más activos y comprometidos 480 de los socios.
3. Se logró consolidar el proceso de recuperación y redimensionamiento de los conocimientos ancestrales en el uso de las plantas medicinales, al desarrollar actividades de capacitación y divulgación, y al distribuir materiales impresos, en los cuales se sistematizaron los conocimientos recuperados y se elevó la capacidad para comunicarlos.



4. Los cultivos de plantas medicinales en las cuatro zonas de producción (Alausí, Cumandá, Pallatanga y Riobamba), se manejan con tecnologías orgánicas y las



parcelas de producción están certificadas por BCS ÖKO Garante. En consecuencia, se logró certificar que los procedimientos de producción, recolección, procesamiento, manejo y exportación están conforme a las normas USDA/NOP para producir bienes orgánicos. De esa manera, los productores vienen aplicando las técnicas de labranza cero, rotación de cultivos, uso de abono orgánico, control orgánico de plagas y control de la contaminación interna y del entorno.

5. Se logró consolidar el negocio de producir, procesar y comercializar las plantas medicinales en el mercado nacional e internacional. La marca Jambi Kiwa está registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y ha logrado una posición competitiva en el mercado. Se logró diversificar la cartera de productos a colocar en el mercado, gestionando la ocupación de espacios del mercado que les permitían competir con ventajas.
6. Se incorporaron varios equipos y utensilios para incrementar su productividad y lograr la autonomía necesaria para asegurar la competitividad exigida por el mercado nacional e internacional. De igual forma, se incorporaron mecanismos e instrumentos para elevar la gestión de la calidad, lo cual ha permitido monitorear el incremento de la productividad de la planta, controlar en campo la calidad de la materia prima y mejorar el desempeño de los operadores de la planta.
7. Se ha mejorado la calidad y los volúmenes de la materia prima y de los productos elaborados, lo cual permitió cumplir con los requisitos y exigencias del mercado internacional.
8. Se ha logrado mantener la distribución de los productos en una las cadenas de supermercados más importantes del Ecuador. Actualmente, Jambi Kiwa es una marca reconocida en la sociedad y en el mercado nacional, logrando en el año 2008, vender en el mercado nacional 43.724 dólares, cifra altamente significativa para su contexto.
9. La producción de Jambi Kiwa posee una certificación de comercio justo concedido por FLO, que le permite acceder en mejores condiciones al mercado internacional y obtener ventajas adicionales al precio logrado por la obtención de la certificación orgánica.
10. En el año 2004, Jambi Kiwa hizo su primera venta internacional, por un monto de 3.425 dólares, al Le Clef des Camps, un productor y distribuidor de plantas y

extractos orgánicos en Canadá. Durante el año 2008, las exportaciones hacia Canadá se redujeron ubicándose en los 2.587 dólares, entre tanto, hacia Francia alcanzaron los 160.724 dólares, lo cual indica que se logró elevar el valor de las exportaciones de manera significativa.

11. Los productores incorporados elevaron sus ingresos, pues, durante todo el año pueden ganar entre 30 a 40 dólares mensuales, por la colocación de sus cosechas en la empresa.

PRODUCTOS

Producto al granel:

Más de 50 diferentes tipos de plantas, peso promedio de entre: Seco 10 Kg. - 15 Kg. Infusión 25 Kg. - 30Kg. Polvo y Granulados 30 Kg. - 40Kg.

PRODUCTO TERMINADO

9 formulas medicinales:

Diunmix **Te de la Abuela**

Aromas **Valerianis**

Todas embaladas en cajitas con 25 y 20 sobre envolturas. Además: Bilgramix, Valerianis, Paicomix, Yanamix, Embaladas artesanalmente en funditas de 35gr.

OTROS PRODUCTOS

Shampoo **Tinturas**

Algemix **Eucalimint**

Oleatos **Baños energéticos**

12. Se disminuyó la tendencia de las familias de la zona a migrar en búsqueda de fuentes de trabajo. En especial, la población joven se ha venido incorporando a las labores de la empresa, se han involucrado los hijos de los miembros de la empresa, lo cual les brinda oportunidades económicas sin la necesidad irse a las ciudades.

c) Impacto a mediano plazo.

1. Debido al crecimiento de la demanda internacional de los productos ofrecidos por la empresa comunitaria, se perfila una estabilización y crecimiento de los ingresos de

esta. De esa manera, en el mediano plazo se seguirá aumentando el ingreso de las familias asociadas, lo cual facilitará elevar la calidad de vida de estas.



2. El liderazgo asumido por Jambi Kiwa en la creación de redes de productores, en la divulgación de la experiencia, en la formación de pasantes de otras organizaciones, entre otras actividades, permitirán que en el mediano plazo esa organización se convertirá en una referencia y en un centro de formación de dirigentes de las empresas comunitarias del medio rural.
3. Dado el desarrollo de los programas de educación en el área de la medicina andina, de entrenamiento en el uso de las plantas medicinales y de la publicación de materiales sobre los aportes de la medicina ancestral de la zona, se ampliará el uso de medicamentos elaborados con las plantas, lo cual contribuirá a mejorar las condiciones de salud de la población local y se ampliará el mercado local de los productos ofertados por Jambi Kiwa.
4. La tendencia al incremento del número de socios de la empresa, ayudará en el mediano plazo, a la creación de un mayor número de empleos estables y mejor remunerados en la economía local. De seguir esa tendencia, en el lapso de los próximos cinco años, la empresa podrá incorporar a unas 3.000 familias de la localidad.
5. Se consolidará una red de facilitadores de actividades de capacitación en el uso y manejo de plantas medicinales en el área de influencia del proyecto.
6. Finalmente, el impacto social más significativo de la experiencia, es la concreción de un modelo de desarrollo económico para comunidades indígenas y campesinas, en el que mientras se logra competir en el mercado internacional, se fortalece la configuración de la cultural local y se consolidan modos de producción que garantizan la sustentabilidad de la biodiversidad y de los ecosistemas de la región.

d) Comparación de los resultados esperados con los efectos y resultados logrados.

Al comparar los resultados logrados con los esperados, se detectó que en los componentes capacitación, diversificación de la producción y apoyo financiero, los productos generados coinciden cuantitativamente con lo establecido en la propuesta inicial. En los componentes comunicación y organización de eventos de intercambios, monitoreo y evaluación del proyecto y sistematización de la experiencia, se generaron resultados que superaron a los esperados de manera considerable. No obstante, es preciso clarificar que

se logró involucrar a más de 1.000 productores, pero, como suele ocurrir en cualquier experiencia de participación comunitaria, no todos los socios se incorporaron con el mismo grado de compromiso y de pertenencia a la organización Jambi Kiwa. Veamos ahora, una breve descripción de esas apreciaciones.

En cuanto a los componentes capacitación, diversificación de la producción y apoyo financiero, la cobertura del número de beneficiarios no superó a lo esperado, pero, el número



de actividades desarrolladas, los temas y necesidades atendidas superaron, de manera considerable, a lo previsto en la propuesta del proyecto. Sin embargo, resulta conveniente precisar las tres situaciones siguientes: Una primera, relativa a que el número de participantes en los talleres de capacitación no alcanzó el total programado. Esta situación se originaba por obstáculos vinculados a las extensas distancias y dificultades de comunicación entre las comunidades involucradas, lo cual limitaba las convocatorias y la asistencia deseable. Ante esas limitaciones, se ejecutaron un mayor número de talleres, facilitando así las opciones de participación y elevando el número de beneficiarios. Una segunda, relacionada con el hecho de que, aún cuando se gestionaron y obtuvieron los 686 certificados de agricultura orgánica, un porcentaje de esos certificados se destinaron a productores que se les había conseguido en los años anteriores, pues este requisito debe renovarse cada año y exige seguir un proceso de depuración de los suelos, de supervisión e inspección de las unidades productivas con una duración de unos dos años. Una tercera, la puesta en funcionamiento del fondo de microcréditos fue obstaculizado por no contar con proveedores que aseguraran semillas con una adecuada calidad, y al distribuir semillas que generaron menos rendimientos a los esperados y al sumarle los imprevistos de heladas y sequías a destiempo, se dificultó la adecuada recuperación de los créditos.

En cuanto al componente comunicación y organización de eventos de intercambio se registró un número de actividades y de personas beneficiadas considerablemente superior al programado. Situación similar ocurrió con el componente monitoreo y evaluación, en el cual se desarrollaron visitas y reuniones de monitoreo y coordinación que superaron ampliamente lo planificado. En cuanto al componente sistematización de la experiencia, se cambió la edición de un CD-ROM por la edición de la publicación impresa "Sistematización del proyecto: Fortalecimiento y consolidación de la gestión empresarial de la PYME comunitaria

Jambi Kiwa”, la cual era más apropiada para la divulgación de la experiencia en otras organizaciones comunitarias del medio rural.

Pasando al impacto en el número de productores involucrados, resulta conveniente clarificar las situaciones siguientes: En los objetivos específicos se establecía que al finalizar el proyecto se lograría la incorporación de mil productores, y de hecho, aún cuando en las actividades se logró involucrar a más de 1000 productores, esa participación ha ocurrido en tres niveles de involucramiento y compromiso con la empresa, los cuales se expresan de la forma siguiente:

- a) Unas 480 familias con mayor compromiso y participación estable en las actividades del proyecto y en la colocación de la producción en la empresa.
- b) Unas 150 familias con un compromiso medio, que participan, pero, con menor intensidad y de una manera inestable.
- c) Unas 370 familias con menor compromiso que, aún participando en las actividades del proyecto, pueden vender su producción a otras empresas o a los intermediarios, ante la diferencia de precios o cuando les ofrecían cancelarles la cosecha de forma inmediata.

3.5. Eficiencia del proyecto.

Se detectó que en el desempeño del proyecto se efectuó una administración con una excelente eficiencia, tanto en la estimación de los recursos planificados y en el uso de estos, así como en el control administrativo y en la presentación de cuentas de la ejecución presupuestaria.

En principio el monto de los recursos planificados fue suficiente para el desarrollo de las actividades de los distintos componentes del proyecto. En tal sentido, los recursos asignados por la OEA se ubicaron en un total de 204.479 dólares y el monto efectivamente ejecutado fue de 191.508 dólares, con el cual se alcanzaron los objetivos y resultados esperados.

Sin embargo, debido a algunas complejidades no previstas y a los cambios en los costos de algunas de las actividades, se generaron deficiencias en la disponibilidad de algunas partidas. Por ese motivo, la coordinación del proyecto gestionó las solicitudes de los cambios necesarios para el uso eficientes de los recursos disponibles. Entre otras se tomaron las medidas siguientes:

- a) Ante algunos alcances de actividades y costos no previstos, se gestionó la captación de recursos de otras instituciones de cooperación y de recursos propios, lo cual ayudó a sumar un mayor valor agregado a los resultados generados en los componentes.
- b) Ante situaciones no previstas y el incremento de los precios de algunos insumos, se solicitó el traslado de recursos de otras partidas con disponibilidad, con lo cual se superaron las deficiencias y se aseguró la consecución de los objetivos y resultados.

En cuanto al cumplimiento de las programaciones se presentaron retrasos en algunas actividades, producto de las complejidades administrativas y técnicas de diversos procedimientos y trámites. En el inicio de cada período del proyecto se presentaron retrasos en la ejecución de lo programado, los cuales eran provocados por las demoras en los trámites administrativos, en las firmas de los convenios, o por el cambio de la directiva de la empresa. De igual forma, al finalizar cada período fue necesario establecer prorrogas para culminar algunas de las actividades, en consecuencia, al finalizar el año 2004 fue necesario

una prórroga hasta marzo del 2005 y al finalizar el año 2007 la prórroga fue hasta abril de 2008. En ambos casos, las demoras ocurrieron por las complejidades en los procedimientos y largos trámites en la obtención de los registros sanitarios y en la obtención de la certificación de agricultura orgánica. Ambos procesos siguen unas dinámicas difíciles de controlar desde la coordinación del proyecto, por ejemplo: Para que un producto pudiera ser certificado como orgánico, debía producirse bajo un sistema controlado, en el que debían aplicar insumos y procedimientos en una etapa de transición, hasta que se consolida el modo de producir orgánico. (Varela, 2008, p. 38) Por lo tanto, las visitas de supervisiones e inspecciones previas, la tramitación de las fichas de inspección de cada productor y la revisión y emisión de la certificación en Alemania, exigían de un lapso de tiempo superior al previsto en las programaciones. Estos lapsos se extendían, más aún, cuando por efectos climáticos y fenómenos naturales, se atrasaban los lapsos de siembra y se obstaculizaban las labores de inspección.

En lo concerniente al control administrativo y la presentación de cuentas de la ejecución presupuestaria, se constató que se siguieron los procedimientos para la autorización de los desembolsos y de transferencia de recursos entre las partidas. Además, los informes y los soportes contables, se presentaron en los lapsos establecidos y se cumplió con las normas del control de uso de los recursos asignados.

Finalmente, desde una perspectiva general, si se compara el alcance del número de beneficiarios con el total del presupuesto ejecutado, se observa una alta eficiencia en el uso de los recursos asignados por FEMCIDI. Es decir, si el monto total ejecutado se divide entre el número de familias beneficiadas con el proyecto, el costo unitario por familia se ubica en los 191 dólares, lo cual indica que se logró un alto impacto con los recursos asignados por la OEA.

3.6. Sostenibilidad de los resultados logrados.

Los resultados alcanzados con la experiencia cuentan con una alta sostenibilidad, debido a las capacidades de desempeño acumuladas, a los avances organizativos y al posicionamiento en los mercados. Esa sostenibilidad se soporta en las constataciones siguientes: Los beneficiarios se apropiaron y defienden los productos y resultados generados, la organización Jambi Kiwa cuenta con la suficiente capacidad para mantener y aprovechar los resultados del proyecto, y además, el contexto institucional nacional y el contexto del mercado internacional, indican que la empresa seguirá contando con el apoyo de las instituciones del Estado y la demanda de sus productos les permitirá mantenerse y crecer en su inserción en el mercado internacional. A continuación, se presentará una breve descripción de esas apreciaciones.

En principio, los dirigentes de la empresa comunitaria, los coordinadores zonales, y los socios fundadores, están incorporados al proceso organizativo de Jambi Kiwa desde la década de los noventa, y en consecuencia, el proyecto es de su propiedad antes de la cooperación de la OEA, y los productos y resultados generados les ayudaron a consolidar el esfuerzo mantenido durante una década. De esa manera, los logros alcanzados y su sostenibilidad han estado y estarán garantizadas por la identificación con el proyecto y el compromiso asumido por la red de dirigentes en las distintas comunidades incorporadas a la empresa comunitaria.

En cuanto a la capacidad organizativa para gestionar la prosecución de los avances, es preciso visualizar la situación siguiente: Durante el proceso se ha configurado un liderazgo compartido entre los dirigentes de la organización, dirigentes zonales, personal de

la planta procesadora y técnicos de apoyo, los cuales han construido una visión compartida con la cual enfrentan los problemas, identifican las oportunidades que motivan a sus miembros a perseverar en el apoyo a la empresa, movilizan a personas, recursos, apoyos y aplican los conocimientos acumulados. Estos equipos de gestores del desarrollo educativo, organizativo, técnico, productivo y de control democrático, han garantizado y garantizarán la sostenibilidad de los resultados alcanzados en la experiencia.

Esa capacidad organizativa ha sido reforzada en las dinámicas internas, estableciendo relaciones concertadas, pero controladas por normas y reglas de juego. Por ejemplo: La incorporación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), impone a los directivos, personal de la planta y socios, desarrollar sus relaciones con controles internos y formalización de procesos, lo cual garantiza su capacidad para acceder al mercado, mejorar sus ingresos y luchar contra la pobreza. Esto genera identidades que no dejan el proceso a la mera dependencia de la buena o mala voluntad, o de los caprichos coyunturales de los actores involucrados.

Además, la capacidad organizativa también ha sido reforzada en las relaciones de la empresa con otras organizaciones similares de su entorno. Al respecto, Jambi Kiwa asumió el liderazgo de impulsar la creación de la Red Nacional de Productores de Plantas Medicinales, que actualmente aglutina diversas empresas, las cuales intercambian experiencias, actividades de capacitación y se apoyan en las negociaciones de las ventas y los precios en el mercado local. De igual forma, la formación de dirigentes de otras organizaciones comunitarias, ayuda a elevar la capacidad organizativa de otras iniciativas, y asegura el apoyo de estas a Jambi Kiwa. Por lo tanto, con estas acciones no solo se está garantizando la sostenibilidad de la experiencia, sino que, además, se está promoviendo su multiplicando en otras comunidades.

El contexto institucional y de las políticas públicas de la promoción del desarrollo económico del Ecuador, indican que se seguirá apoyando las empresas dedicadas al aprovechamiento sostenible de plantas medicinales. De hecho, los esfuerzos de CORPEI en la promoción del bio-comercio se han mantenido, y particularmente, los técnicos de ese organismo han mantenido el apoyo y la cooperación a la empresa comunitaria.

En cuanto a la viabilidad financiera de la empresa, es un hecho que, dada la capacidad productiva acumulada, su estabilidad depende del comportamiento de la demanda en los mercados. En esta área también la empresa cuenta con una elevada sostenibilidad, pues, en el mercado nacional e internacional se presenta una elevada demanda de los productos ofrecidos por Jambi Kiwa. En el mercado nacional, el ochenta por ciento de la población ecuatoriana depende de la medicina natural, y por ende, consume medicinas elaboradas con plantas. (Varela, 2008, p. 42). Además, la demanda mundial de productos orgánicos a base de plantas medicinales es un mercado en crecimiento permanente. Las exportaciones de los países productores hacia los principales mercados, sobre todo Europa y los Estados Unidos, han crecido significativamente en los últimos años. Este comportamiento del crecimiento de la demanda también ha impulsado el incremento de los precios. (Varela, 2008, p. 41), (UNIDO, 2007, p. 4)

Por último, el comportamiento financiero de la empresa demuestra la tendencia a la estabilización financiera en el lapso de cinco años, lo cual no es usual en las empresas convencionales en general, y menos aún, en las empresas comunitarias. Durante el período 2004 al 2007, se incrementaron los ingresos de la empresa, pero, igual comportamiento registraron los egresos, lo cual generó saldos negativos en los tres primeros años, pero ya para el 2007 se logró un saldo positivo. Esta situación se desprendía, en parte, de los altos

costos de ventas, lo cual se redujo con la instalación de la empacadora de té, pues permitió una mayor autonomía en la comercialización. De igual forma, el avance de las ventas y de las exportaciones, de la empresa, han venido apalancando su estabilidad financiera. Ese crecimiento ha registrado el comportamiento siguiente: El monto anual de ventas se incrementó de 48.991 dólares en el 2004 a 139.439 dólares en el año 2007. En cuanto a las exportaciones, las que se efectuaron a Canadá se han mantenido de 3.425 dólares en el 2004 a 4.270 dólares en el año 2007. (Varela, 2008, p. 67y 81). Ahora bien, en el año 2008 las ventas en el mercado nacional se ubicaron en los 43.724 dólares y las exportaciones hacia Canadá y Francia alcanzaron los 162.781 dólares.

3.7. Lecciones aprendidas, mejores prácticas, factores de éxito y dificultades.

a) Lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Las mejores prácticas identificadas están relacionadas con las áreas siguientes:

a) Metodología para la coordinación y desarrollo de las actividades de capacitación:

1. Para el diseño y coordinación de las actividades se seguían las pautas siguientes:
 - Se negociaba el apoyo o la cooperación, se comunicaban los criterios de selección de los facilitadores o técnicos en función de las necesidades específicas de los beneficiarios.
 - Los coordinadores de Jambi Kiwa seleccionaban a los facilitadores.
 - Se le asignaba especial atención a que los facilitadores se comunicaran con lenguaje sencillo, de fácil comprensión para los productores de la zona.
 - Se buscaba que la metodología aplicada fuera de interrelación, participativa, con el uso de técnicas de trabajo en equipo, audiovisuales, casos prácticos.
2. Los facilitadores de las actividades de capacitación lograron responder a las necesidades de Jambi Kiwa, en tanto el seguimiento de la aplicación de los conocimientos estaba bajo la responsabilidad de la organización y de los equipos zonales apoyados por los promotores de campo.
3. En las actividades de capacitación, sobre el uso y manejo de las plantas medicinales, se contrató como facilitadores a personas de la comunidad que manejaban conocimientos ancestrales en esa área, los cuales no poseían títulos o certificaciones de instituciones académicas. Por ejemplo, en el caso del proyecto de huertos escolares, se ha promovido la incorporación de ancianos que van a las escuelas a comunicar sus conocimientos a los jóvenes, permitiendo así un diálogo entre las generaciones y el reconocimiento de los referentes de la identidad socio-cultural de la zona.
4. En las actividades de capacitación sobre el desarrollo organizativo se atendieron problemas de identidad personal, de manejo de conflictos y de autoestima, con una metodología sencilla y de carácter lúdico (bio-danza), lo cual facilitaba dar respuesta a situaciones psico-afectivas de la configuración de las personalidades de los dirigentes y miembros de la organización, que usualmente obstaculizan los procesos organizativos.
5. Las actividades de capacitación sobre el manejo de técnicas agrícolas se desarrollaban en visitas y prácticas de campo, en experimentos desarrollados en la parcela de la empresa, prácticas que permitían el ejercicio de aprender haciendo. Esta metodología resultó pertinente para la población atendida, la cual no se convence de las bondades de las técnicas agrícolas si no las experimentan y constatan sus resultados.

6. La producción de material impreso para divulgar conocimientos y tecnologías, ha servido para asegurar la capacitación continua de los productores. De esa manera, los productores han reconocido como instrumentos de apoyo y sostenimiento de las estrategias de producción de la empresa, los materiales siguientes: El Manual de Procedimientos de EUREPGAP: Puntos de control y criterios de cumplimiento, flores y ornamentales, el Manual de Aprovechamiento y Uso de los Recursos Naturales, Las Prácticas de Agricultura para Jambi Kiwa, el Plan de Buenas Prácticas para Jambi Kiwa y el Plan de Manejo para Jambi Kiwa.
7. La capacitación de los cuadros directivos de la organización constituyó una de las prioridades, debido a que la mayoría de ellos tenían bajos niveles de instrucción escolar, en consecuencia, la metodología de aprendizaje se centraba en ejercicios prácticos, extraídos desde el trabajo mismo y desde el desarrollo de las funciones que ocupaban.

b) Metodología para el desarrollo organizativo:

1. El desarrollo de las capacidades organizativas acumuladas se ampliaron y consolidaron, pues no se permitió la ruptura con las experiencias previas de los beneficiarios, y al contrario, se valoró el largo proceso previo de investigación y recopilación de conocimientos ancestrales en la preparación de medicinas a base de las plantas nativas. Ese proceso de recopilación, registrar por escrito, experimentación, divulgación y uso como alternativa de producción económica, generó la experiencia previa para la creación de la empresa Jambi Kiwa. De esa manera, la iniciativa de una red de educación sanitaria, sirvió de experiencia base para la creación de la red de la empresa.
2. Se asumió un enfoque de inclusión y de solidaridad comunitaria, que supera los enfoques paternalistas o de la mera beneficencia. Se combinaban prácticas ancestrales de trabajo comunitario, con la exigencia del compromiso del trabajo personal y familiar, y el aporte financiero de cada socio. Para ingresar a la empresa, cada familia debe contar con una parcela en producción bajo la modalidad de producción orgánica, es decir, para hacerse socio se requiere de un esfuerzo previo y de la capacidad de producir con criterios de calidad. Además, cada miembro colabora con trabajos voluntarios para el desarrollo de las áreas de producción y experimentación de cultivos en la parcela donde funciona la empresa (la práctica de la minga). La inscripción se formaliza con un aporte financiero de 150 dólares, cancelando 10 dólares y luego se le descuenta el resto del pago de las cosechas entregadas a la empresa. De esa manera, los coordinadores de la experiencia asumen el criterio de que en Jambi Kiwa nada es regalado, todos los miembros pueden obtener ingresos en función del fruto de sus cosechas y pueden hacer más eficiente la empresa a partir del trabajo comunitario aportado.
3. Las normas y regulaciones de las relaciones productivas de los socios con la empresa fueron negociada, consensuadas y divulgadas para que todos los involucrados las conocieran y las cumplieran. Por ejemplo: Para ajustar los ciclos del financiamiento con las demandas del mercado, se elaboraron los estudios de costos de producción por producto y por zona de producción y se elaboraron los cronogramas de siembra y cosecha para cada zona. De esa manera, durante el proceso de planificación de la producción se negociaba el crédito en cuanto a fecha de inicio y término, destino de la inversión, montos del financiamiento, tasa de interés, plazo, forma de pago y ahorro mínimo obligatorio.
4. Se ha desarrollado una estructura organizativa que asegura la comunicación, la planificación y el control de las actividades, se cuenta con dos delegados

representantes de cada zona ante el Directorio Central, la Comisión de Control y Vigilancia y las promotoras zonales.

5. La rendición de cuentas ha sido el mecanismo adecuado para fomentar la lealtad, pertenencia e identidad de los socios.

b) Factores de éxito:

1. La experiencia surgió de un esfuerzo de organización comunitaria previo a la

ejecución del proyecto. Esos esfuerzos se inician en la década del setenta en los procesos de promoción de organizaciones de mujeres, los cuales fueron impulsados por la pastoral social de la Iglesia Católica local. Posteriormente, los actuales dirigentes de Jambi Klwa fortalecieron su entrenamiento en las experiencias de organizaciones de redes sociales en la década de los noventa, con el apoyo del Centro de Estudios y Cooperación Internacional (CECI). En esa fase,



en los inicios de la organización (1997), se trataba de una alternativa de organización de una red de mujeres, con especial interés en la atención de la salud a partir de las prácticas medicinales ancestrales.

De manera que, desde la primera instalación del negocio en un local prestado de la Curia de Riobamba hasta la ocupación de la actual planta industrial de la empresa, transcurrieron años de aprendizajes, de resolución de conflictos y de mantener un delicado equilibrio financiero. (Varela, 2007, p. 26) Del desarrollo de esa experiencia surgió la iniciativa de Jambi Klwa. Por lo tanto, la red de mujeres productoras, las capacidades de sus dirigentes, el posicionamiento del liderazgo de las promotoras, se venía construyendo antes de la creación formal de la empresa, y en consecuencia, ese capital social acumulado antes del funcionamiento de la empresa, ha permitido un desarrollo más acelerado si se le compara con experiencias similares.



El capital humano ha constituido la clave del proceso, los conocimientos, experiencias y destrezas acumuladas, el compromiso social de los productores, promotores, administradores y directivos, han asegurado la viabilidad de la experiencia. (Cunningham, 2005, p. 22)

2. La iniciativa irrumpe desde la identificación de una potencialidad no explotada y con amplia capacidad de generar oportunidades. Pues, se parte del redescubrimiento de los conocimientos sobre el uso medicinal de las plantas nativas (de la biodiversidad de la zona), las cuales se aplicaban en la cotidianidad de las familias indígenas y campesinas, y las dirigentes visualizaron que podrían alcanzar un valor en el mercado. En los ensayos de los inicios reconocieron que, la producción y comercialización de las plantas medicinales, podía convertirse en una actividad para generar ingresos a las familias, así como también, se podía convertir en una oportunidad para rescatar la medicina andina y mejorar las condiciones de salud de los habitantes de la zona. (Varela, 2008, p. 16).



3. En la experiencia se logró crear una red interinstitucional de apoyo, se diversificaron y complementaron los apoyos técnicos y financieros. De igual forma, se diversificaron las fuentes de ingresos de la empresa, pues además de vender diversos productos procesados y materia prima, se prestan servicios de alojamiento de turistas interesados en la experiencia y se ofrecen actividades de capacitación, entre otras, las cuales son actividades que generan ingresos para el desarrollo de diversas actividades productivas, educativas y de promoción de las organizaciones sociales de la zona. Esa diversificación de agentes de cooperación y la progresiva diversificación de fuentes de ingresos propios, ha constituido un factor clave para mantener la autonomía de la organización. De esa manera, la organización comunitaria ha desarrollado relaciones de cooperación y de alianzas con organismos públicos, agencia de cooperación internacional, empresas y organizaciones de la zona, pero no se generaron prácticas de dependencia con ninguna de ellas. (Cunningham, 2005, p. 37 y 39)
4. Durante el proyecto se desarrolló una adecuada promoción y divulgación de la experiencia tanto en eventos nacionales como internacionales. En ese sentido, además de la participación en ferias internacionales pautadas en el programa de ejecución, por invitación de otras instituciones, se divulgó el proyecto en eventos desarrollados en Colombia, Chile, España, Bolivia, Brasil y Guatemala. De igual forma, se participó en actividades de diversas universidades del Ecuador, y se logró una amplia divulgación en diversas páginas de Internet. Por lo tanto, se desarrolló una eficaz estrategia de marketing institucional, lo cual ayudó al posicionamiento de la organización Jambi Kiwa en diversas instituciones nacionales e internacionales.
5. El haber pasado por las fases de producción artesanal y de comercialización local, y luego arribar a avances como el de la certificación orgánica y el de la tecnificación de la producción, les ha permitido aprender a gestionar desde la perspectiva de cómo construir procesos de adaptación para asegurar la viabilidad de los cambios deseados. El haber desarrollado una variada gama de productos, en distintas

presentaciones y con diferentes grados de valor agregado, les ha permitido contar con la flexibilidad de adaptarse al comportamiento de las demandas del mercado. (Varela, 2008, p. 46) Durante todo el proceso, se han aprovechado las oportunidades del mercado, tanto local como el nacional y el internacional, adecuándose a las exigencias de esos mercados. En las primeras experiencias participaron en el mercado local y regional, y cuando mejoraron la gestión empresarial y los niveles de competitividad, aprovecharon las oportunidades del mercado internacional. Por lo tanto, con la ventaja de contar con los conocimientos para producir diferentes formulaciones, cuyas combinaciones y proporciones se rescataron de los conocimientos ancestrales de la cultura productiva local, (Varela, 2008, p. 37), (Cunningham, 2005, p. 20), incursionaron en el mercado nacional e internacional. En todo caso, durante todo el proceso, las líderes del proceso optaron por procesar las plantas, por generar valor agregado, y no se conformaron con venderlas en fresco. Esta decisión marco la pauta para la configuración de la cadena de valor desarrollada en la experiencia. (Varela, 2008, p. 46)

6. Las comunidades involucradas contaban con referentes culturales de aceptación y valoración del trabajo comunitario, de la minga, del trabajo voluntario para obras y servicios del bien común o colectivo. (Cunningham, 2005, p. 35) Esas identidades culturales facilitaron los procesos de asociación y solidaridad entre los productores participantes en la experiencia.



Beneficiarios del proyecto con cultura de trabajo comunitario

7. El proceso se inicia desde las posibilidades y capacidades de inserción de las mujeres. En las primeras experiencias, se optó por iniciar con la mera recolección de plantas medicinales en estado silvestre, debido a que era difícil persuadirlas para que dedicaran tiempo y esfuerzo en la preparación de la tierra y cultivaran las plantas medicinales. (Cunningham, 2005, p. 9) De esa manera, las exigencias y el ritmo de desarrollo de los cambios, se promovían desde la situación de vida y de las capacidades de las personas a involucrar, luego con las experiencias del trabajo y las reflexiones de los espacios de capacitación, esas exigencias se iban elevando.
8. La rotación de los directivos cada dos años, ha impedido que un grupo se arraigue en el poder de la organización, lo cual ha contribuido a que el liderazgo se reconozca por la acción y la permanencia en el compromiso, y no por la mera posición de poder. (Cunningham, 2005, p. 36)

9. La fluida comunicación, monitoreo y evaluación del personal de CORPEI con Jambi Kiwa, facilitó la agilización de los procesos técnicos, trámites administrativos, el apoyo institucional y la promoción de la experiencia. En esa relación, fue un factor clave, el compromiso de los técnicos de CORPEI con el desarrollo de la empresa comunitaria, así como también, la responsabilidad asumida en el control del uso adecuado de los recursos y la presentación oportuna de las cuentas y los informes de la gestión del proyecto.

c) Factores o situaciones que generaron dificultades.:

1. Al estar las unidades productivas distribuidas en las cuatro zonas, imponía la necesidad de recorrer distancias considerables al momento de desarrollar las visitas de inspección, las visitas de promoción y seguimiento, así como cuando los productores se trasladaban a las actividades de capacitación, lo cual afectó la capacidad para incorporar a productores de las zonas más distantes. Estas situaciones, aunadas a la falta de medios de comunicación entre las comunidades, obstaculizaba la coordinación de las convocatorias a las actividades de capacitación, y en efecto, en algunas oportunidades, esto generó una baja participación de los productores.



Precariedad de las vías de acceso

2. En algunas ocasiones, los comerciantes intermediarios y otras empresas almacenadoras de plantas medicinales de la localidad les ofrecían precios más elevados a los productores, los cuales terminaban vendiéndole a estas y no a Jambi Kiwa, obligados por la presión de las necesidades de ingresos inmediatos. Estas situaciones develan que, en esos casos, persistía la tendencia a privilegiar las ganancias en el corto plazo, y la presencia de deficiencias en la fidelidad con la empresa comunitaria.
3. Dado el estilo de gestionar la iniciativas, diversos productores se separaron de la organización, pues no habían superado la dinámica propia del paternalismo, lo cual les hacía pensar que los recursos conseguidos para el desarrollo de la empresa, se debían repartir entre todos los integrantes, sin ninguna planificación y sin rendición de cuentas.
4. Los socios no estaban acostumbrados a regirse por normas y regulaciones cuando desarrollaban las actividades productivas, debido a que su modo de producir era de subsistencia y sin exigencias técnicas. Al incorporarse nuevas tecnologías a la empresa, se requería seguir una serie de normas y controles para garantizar la calidad de la producción y cumplir con las relaciones productivas con la empresa, lo

cual exigió un arduo esfuerzo de formación empresarial y de capacitación tecnológica.

5. No siempre se cumplía con los planes de acoplar los microcréditos, la demanda y los planes de producción, pues un sinnúmero de situaciones lo obstaculizaban, entre las cuales se pueden señalar las siguientes: la calidad de las semillas y plantas entregadas, los problemas agronómicos de la producción y los problemas climáticos.
6. Según la opinión de los consultados, la representación de la OEA en el Ecuador no fue involucrada, debidamente, en los procesos de negociación, seguimiento y evaluación de los proyectos financiados por el **FEMCIDI**. La oficina OEA en el país solo intervenía en la tramitación de las transferencias de los recursos y en algunos aspectos de la logística administrativa. No obstante, no podía acceder al sistema administrativo automatizado para llevar el adecuado control de los desembolsos, así como también, no participaba en el seguimiento, en el apoyo institucional y en la divulgación de los aportes e impactos de los proyectos ejecutados. Esas limitaciones se desprendieron, entre otras razones, del hecho de que en los presupuestos de los proyectos no se asignaron recursos para que, el personal de la oficina de la OEA en el país, desarrollara las visitas y gestiones de seguimiento, apoyo institucional y divulgación del desenvolvimiento de los proyectos impulsados.
7. No se divulgaron en los medios de comunicación los aportes de la cooperación ejecutada, pues no se contaba con la información sobre los resultados e impactos de los proyectos, para enriquecer la estrategia comunicacional tendiente a fortalecer la imagen institucional de la OEA, a través del posicionamiento en dichos medios. La falta de ese adecuado posicionamiento, se convirtió en una necesidad apremiante durante la intervención de la misión de observación del proceso de referéndum de la Reforma Constitucional del Ecuador. En ese proceso, las actuaciones y opiniones de la misión fueron incorporadas al debate público y a la confrontación política de los sectores en pugna. Al ser esas confrontaciones materiales relevante en la producción de noticias, los medios de comunicación social privilegiaron y sobredimensionaron ese debate. Producto de esa tendencia, se llegó a comunicar una imagen de la OEA limitada a la mera participación en la observación de los procesos electorales y refrendarios, y se comunicaban mensajes en los que se cuestionaba y desvirtuaba la intervención de la OEA en Ecuador. Ante esos hechos, la representación de la OEA no contaba con el posicionamiento previo en la opinión pública, lo cual le permitiera manejar con mayor facilidad la defensa de la imagen institucional.

5. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.

El proyecto alcanzó un excelente desempeño en las cuatro dimensiones evaluadas, en las cuales se constataron las conclusiones siguientes: En primer lugar, el proyecto fue altamente pertinente para atender las necesidades de los beneficiarios y cumplir con las prioridades de las instituciones involucradas en la iniciativa. En segundo lugar, los resultados e impactos alcanzados superaron a los esperados, lo cual indica que se logró una elevada efectividad. En tercer lugar, se detectó que el uso y el control administrativo de los recursos asignados, se efectuó con una excelente eficiencia. Y en cuarto y último lugar, los resultados alcanzados con la experiencia cuentan con alta sostenibilidad, la cual es asegurada por las capacidades productivas acumuladas por la empresa comunitaria, sus avances organizativos y su posicionamiento en el mercado internacional. A continuación se expondrán una breve descripción de estas apreciaciones.

En cuanto a la elevada pertinencia para atender las necesidades de los beneficiarios, el proyecto logró superar las principales carencias, deficiencias y dificultades, que le impedían, a la organización Jambi Kiwa, estabilizar y consolidar los procesos organizativos, productivos y de posicionamiento en el mercado. Esas necesidades y problemas eran considerados prioritarios por los beneficiarios, pues, antes de la ejecución del proyecto, habían desarrollado iniciativas, en las que identificaron y afrontaron las limitaciones que esas necesidades les imponían. De igual forma, el proyecto fue altamente pertinente para responder a las prioridades de la política nacional de desarrollo económico del Ecuador, establecidas en la Estrategia Nacional de la Biodiversidad, en el Plan Nacional de Promoción de las Exportaciones y en la Agenda de la Competitividad. Además, el proyecto logró una alta pertinencia para concretar las prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005), en cuanto a la promoción del desarrollo social y la generación de empleos productivos, al impulso de iniciativas productivas basadas en el desarrollo sostenible y la protección de la biodiversidad y a la preservación de la cultura autóctona y la memoria colectiva de la población atendida.

Pasando a la descripción de la excelente efectividad alcanzada, se constató que en todos los componentes se logró cumplir con los resultados esperados, y en tres de ellos se alcanzaron resultados superiores a los programados. Entre los resultados más importantes es preciso señalar los siguientes: Se capacitaron a unas 301 productores en temas relacionados con el desarrollo organizativo de la empresa, el uso y manejo de plantas medicinales, buenas prácticas agrícolas, temas empresariales y de la calidad de la producción y buenas prácticas de manufactura de la producción. Se gestionaron y se obtuvo la certificación de agricultura orgánica de mil productores, y además, se ha desarrollado un sistema de control de calidad. Se capacitaron a unos 69 pasantes y se han divulgado la experiencia y los aprendizajes adquiridos, a través de eventos de intercambio y de promoción, así como también, a través de diversos materiales impresos. Esos resultados han generado un impacto que ha permitido consolidar la organización de la empresa comunitaria y el proceso de recuperación y redimensionamiento de los conocimientos ancestrales en el uso y manejo de las plantas medicinales. Además, se ha logrado consolidar el negocio de producir, procesar y comercializar las plantas medicinales en el mercado nacional e internacional, con lo cual se incrementó el ingreso de las familias asociadas a la empresa y se disminuyó la tendencia de estas a migrar hacia las ciudades y fuera del país en la búsqueda de puesto de trabajo.

Avanzando en la descripción de la excelente eficiencia alcanzada, se detectó que el monto de los recursos planificados fue suficiente para el desarrollo de las actividades de los distintos componentes del proyecto. En tal sentido, los recursos asignados por la OEA se

ubicaron en un total de 204.479 dólares y el monto efectivamente ejecutado fue de 191.508 dólares, con el cual se alcanzaron los objetivos y resultados esperados. En lo concerniente al control administrativo y la presentación de cuentas de la ejecución presupuestaria, se constató que se siguieron los procedimientos para la autorización de los desembolsos y de transferencia de recursos entre las partidas. Ahora bien, desde una perspectiva general, si se compara el alcance del número de beneficiarios con el total del presupuesto ejecutado, se observa una alta eficiencia en el uso de los recursos asignados por FEMCIDI. Es decir, si el monto total ejecutado se divide entre el número de familias beneficiadas con el proyecto, el costo unitario por familia se ubica en los 191 dólares, lo cual indica que se ha logrado un alto impacto con una baja asignación por parte de la OEA.

Finalmente, los resultados alcanzados con la experiencia cuentan con una alta sostenibilidad. Esa sostenibilidad se soporta en las constataciones siguientes: los beneficiarios se apropiaron y defienden los productos y resultados generados, la organización Jambi Kiwa cuenta con la suficiente capacidad para mantener y aprovechar los resultados del proyecto, y además, el contexto institucional nacional y el contexto del mercado internacional, indican que la empresa seguirá contando con el apoyo de las instituciones del Estado y la demanda de sus productos les permitirá mantenerse y crecer en su inserción en el mercado internacional. Entre las capacidades que garantizan la sostenibilidad de la experiencia, se pueden señalar como las más importantes las siguientes: Durante el proceso se ha configurado un liderazgo compartido entre los dirigentes de la organización, dirigentes zonales, personal de la planta procesadora y técnicos de apoyo. Estos equipos de gestores del desarrollo educativo, organizativo, técnico, productivo y de control democrático, han garantizado y garantizarán la sostenibilidad de los resultados alcanzados en la experiencia. De igual forma, el contexto institucional y los lineamientos de las políticas públicas del Ecuador, indican que se seguirá apoyando las empresas dedicadas al aprovechamiento sostenible de las plantas medicinales. Además, dada la capacidad productiva acumulada, su estabilidad depende del comportamiento de la demanda en los mercados. En esta área también la empresa cuenta con una elevada sostenibilidad, pues, en el mercado nacional e internacional se presenta una elevada demanda de los productos ofrecidos por Jambi Kiwa, y los datos del comportamiento de sus ventas indican su progresivo posicionamiento en estos mercados.

6. Recomendaciones.

Recomendaciones para elevar el apoyo institucional a este tipo de iniciativa:

1. Este tipo de iniciativa puede llegar a contar con una mayor sostenibilidad, si se promueve una adecuada incorporación de esta área de desarrollo en las agendas de los gobiernos locales y, en el caso de Ecuador, de los gobiernos parroquiales rurales. Pues, aún cuando estas experiencias son apoyadas por las instituciones del gobierno nacional y por organismos de cooperación internacional, la creación de un entorno local favorable para este tipo de empresas comunitarias y la necesidad de un acompañamiento oportuno, son materias que, generalmente, deben estar bajo la responsabilidad de los gobiernos locales,. Por lo tanto, es recomendable propiciar que, en esa instancia de gobierno, se elaboren normativas y establezcan servicios de promoción vinculados a la creación de empleos, la preservación de la cultura autóctona y el aprovechamiento de la biodiversidad a través de unidades productivas sustentables. Este difícil proceso, ayudará a asignarle una mayor legalidad a este tipo de iniciativas, y una mayor legitimidad, al incorporarlo como un efectivo aporte al desarrollo económico local, que resulta ser una competencia de los gobiernos parroquiales rurales del Ecuador. (Constitución del Ecuador, 2008, artículos 267, 100 y 259)
3. Es aconsejable que la institución CORPEI, apoyándose en las sistematizaciones y evaluaciones de la experiencia de Jambi Kiwa, elabore los instrumentos siguientes:
 - a. Pautas para el apoyo y el seguimiento técnico a iniciativas productivas en el área del biocomercio en comunidades autóctonas.
 - b. El perfil de los técnicos que deben promover y acompañar a este tipo de iniciativas.
 - c. El programa de formación de técnicos que deben promover y acompañar este tipo de iniciativas.

Recomendaciones para elevar la capacidad organizativa de la empresa:

1. Se recomienda desarrollar el registro y sistematización de las formas, procedimientos y técnicas utilizadas en los procesos de convocatorias, coordinación de reuniones y asambleas, la negociación de los planes de producción y la coordinación de las actividades productivas, entre otras. Esa sistematización puede convertirse en manuales o guías para la formación de nuevos dirigentes y para el apoyo de las actividades de los coordinadores. Con este tipo de material, se puede facilitar los procesos de rotación de los coordinadores, de los facilitadores de los talleres y de la incorporación de nuevos dirigentes.
2. En el mismo sentido de la recomendación anterior, se puede elaborar un manual o guía para el productor que desea ingresar a la organización, en el cual se pueden incorporar aspectos como los siguientes:
 - a) Requisitos para ingresar a Jambi Kiwa.
 - b) Pasos a seguir para lograr la obtención de la certificación de agricultura orgánica.
 - c) Pasos a seguir para elaborar el plan de siembra, cosecha y venta.
 - d) Requisitos para optar al crédito de semillas e insumos del fondo de microcréditos.
 - e) La visión y la misión de Jambi Kiwa y los valores que debe guiar las prácticas de los asociados.
3. Es recomendable que se analice si es procedente aumentar a cuatro el número de años en que la directiva debe cumplir sus funciones. Los cambios de directivos cada dos años, lucen como muy próximos, generan cambios y atrasos con más frecuencia. A la par, se puede diseñar un programa de formación para todos

aquellos que piensen optar a estos cargos de la directiva de la organización, lo cual puede asegurar hacer los cambios con una mayor capacidad de desempeño de los nuevos directivos.

Recomendaciones para elevar la capacidad comunicacional:

1. Se recomienda fortalecer las actividades de comunicación de los conocimientos ancestrales en el uso y manejo de las plantas medicinales, para lo cual puede ser adecuado el uso de materiales audiovisuales, ya que permitirían una divulgación más flexible y de mayor cobertura. En esa dirección, se sugiere diseñar un proyecto para la edición de videos o documentales, en los cuales se incorporen entrevistas a los abuelos y a expertos en el uso y manejo de las plantas medicinales. Estos instrumentos audiovisuales, podrían estar acompañados de una guía del facilitador, el cual permita su uso adecuado en las actividades de divulgación en los centros educativos y en las comunidades.
2. Es aconsejable actualizar el material de sistematización de la experiencia, con el objeto de aportar los avances de la empresa. Es preciso revisar, de modo especial, el tratamiento de la información financiera, pues se presenta un análisis que puede conducir a pensar que la empresa no es viable desde el punto de vista económico. En ese análisis no se tomó en consideración dos aspectos de suma importancia, por una parte, en la mayoría de las empresas convencionales no se registran saldos positivos en su comportamiento financiero en los primeros años de vida, pues la recuperación de las inversiones no suelen darse en el muy corto plazo; por otra parte, se trata de una empresa comunitaria con características más exigentes y con mayores apremios financieras. Por lo tanto, la sistematización de esas situaciones requieren de puntos de vistas menos convencionales para poder mostrar la complejidad y riqueza de los modos como se ha gestionado la experiencia de una empresa comunitaria con un marcado acento educativo y de inclusión social.

Recomendaciones para elevar la coordinación e imagen institucional:

1. Es recomendable que la oficina nacional de la OEA, se involucren de una manera más activa en los procesos de selección, seguimiento, apoyo institucional, evaluación y divulgación de los aportes de los proyectos. Esto supone propiciar la asignación de recursos que permitan desarrollar las actividades respectivas.
2. A partir de los aportes de la cooperación, del alcance, de los resultados e impactos de los proyectos, se recomienda enriquecer las estrategias de marketing institucional, tendientes a fortalecer la imagen y la legitimidad de la OEA en Ecuador.
3. Para facilitar las dos recomendaciones anteriores, es aconsejable desarrollar mecanismos de comunicación más eficaces entre la coordinación del proyecto, la institución contra parte y la oficinas nacionales de la OEA, lo cual permita a esta última, un manejo oportuno de la información sobre el desempeño de los proyectos.

ANEXOS:

Anexo N° 1. Resumen cuantitativo de la ejecución del proyecto.

COMPONENTES	2004-2005		2005 -2006		2006 -2007	
	N° de actividades	N° de participantes	N° de actividades	N° de participantes	N° de actividades	N° de participantes
Componente 1: Programa de Capacitación.						
En desarrollo organizativo	1	41	2	40	2	34
En manejo de cultivos	3	82	1	25	1	33
En temas empresariales y de la calidad del producto.			2	25		
Consultor para la elaboración del plan de manejo de los cultivos.		Todos los miembros				
Asesoría en temas productivos de plantas medicinales y empresariales.		Todos los miembros				
Taller en Buenas Prácticas de Manufactura in situ:					1	21
Componente 2: Programa de diversificación de productos.						
Obtención de certificación orgánica para productores	175 visitas de inspección	175	330 visitas de inspección.	330	495 visitas de inspección	495
Obtención de registro sanitario	De 7 formulaciones		De 2 formulaciones			
Impresión de etiquetas.	1.000 cajas de los productos		3.000 cajas de productos.			
Participación en feria Internacional	La feria Internacional de Medicamentos		La feria Natural Products Expo East 2005		La feria SIAL MERCOSUR	
Contactos comerciales establecidos en la feria	Se establecieron 28 entrevistas de negocios					
La publicación "La Magia de las Plantas" (Volumen 1 y 2)	Se reimprimieron 3.000 unidades del volumen 1 y 3000 del volumen 2.					
Otro material promocional	Se imprimieron 3.000 folletos en español y 1.000 en inglés.					

COMPONENTES	2004-2005		2005 -2006		2006 -2007	
	N° de actividades	N° de participantes	N° de actividades	N° de participantes	N° de actividades	N° de participantes
Componente 3: Programa de comunicación y organización de eventos de intercambio						
Capacitación de pasantes.	2	14	2	10	7	69
Eventos con la asistencia de representantes de Jambi Kiwa.	10		2	42 familias	1	24
Eventos organizado por Jambi Kiwa.	1		1		3	
Componente 4: Programa de monitoreo del proyecto.						
Visitas de monitoreo del proyecto.	8 visitas 20 reuniones.		8 visitas.		4 reuniones	
Componente 5. Programa de apoyo financiero						
Incremento de los recursos para el micro-fondo que se destinan al financiamiento de semillas e insumos.					Se solicitó el 100 % de los fondos	
Componente 6. Sistematización de la experiencia.						
Elaboración de documento que recogerá los resultados y lecciones aprendidas generadas por el proyecto.					Se publicó el documento	

Anexo N° 2. Organizaciones participantes en las actividades:

1. La Red de productores de Plantas Medicinales Mashi Numi.(RPPMMN)
2. La Fundación Chankuap.
3. CEDEIN.
4. NUNKUI.
5. UNORCHAT.
6. Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPE).
7. Organizaciones Montubias de Santa Elena.
8. Organizaciones Agro-artesanales de Loja
9. Promoción Humana de Bolívar.
10. Fundación Salesiana.
11. FUNDECOL
12. Nueva América.
13. Organizaciones indígenas de la Provincia del Chimborazo.

Otras instituciones de cooperación (Apoyo técnico y financiero)

1. Agencia Canadiense del Desarrollo Internacional. (ACDI)
2. Centro de Solidaridad Internacional. (CSI)
3. El Centro Canadiense para Estudios y Cooperación Internacional (CECI).
4. La embajada de Holanda.
5. La GTZ.
6. La UNTACD-BIOTRADE
7. EcoCiencia
8. Red Latinoamericana de Productores Rurales (FOMRENA)
9. La Embajada Real de los Países Bajos.
10. La Embajada de Holanda
11. La Compañía Ecuatoriana del Té. (CETCA).
12. La Diócesis de Riobamba.
13. Foro Social de las Américas.
14. Consejo Nacional de Competitividad.
15. Municipios

Anexo N° 3. Balance de la ejecución del proyecto.

Período abril 2004 a abril de 2005

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Componente 1: Programa de Capacitación. Capacitación en desarrollo organizativo y manejo sostenible de plantas nativas.	
Taller: Desarrollo organizativo, capacitación de 40 participantes.	Se realizó el taller, con 41 participantes, 30 de Jambi Kiwa y 11 de otras organizaciones, los cuales son miembros de la Red de productores Nashi Numi. Las organizaciones participantes fueron las siguientes: Fundación Chankuap, CEDEIN, NUNKUI, UNORCHAT, ERPE, Promoción Humana, Fundación Salesiana, FUNDECOL y Nueva América. Se capacitó un representante de Jambi Kiwa en la elaboración de planes de negocios (curso de cuatro meses y medio), con recursos de CORPEI, La embajada de Holanda y I GTZ.
Taller: Buenas Prácticas de manejo de plantas nativas, capacitación de 40 personas. Consultor para la elaboración del plan de manejo de los cultivos. Asesoría en temas productivos de plantas medicinales y empresariales.	En abril de 2004, se ejecutaron visitas y charlas a los productores con el apoyo de Blocomercio Colombia, con lo cual se inició la elaboración del plan de uso y aprovechamiento de los cultivos nativos. Contratación de un técnico para la recopilación de información para la elaboración del mencionado plan y la capacitación de los productores para su implementación. Se elaboró el plan de uso y aprovechamiento de las plantas nativas para Jambi Kiwa y otras seis organizaciones. Se realizaron tres talleres en septiembre de 2004, capacitando a 82 productores miembros de Jambi Kiwa y de otras organizaciones. Se entregó a los productores el manual de procedimientos "EUREPGAP Puntos de Control y Criterios de Cumplimiento, Flores y Ornamentales, el cual contiene las Buenas Prácticas Agrarias (BPA) y define elementos esenciales para el desarrollo de mejores prácticas. Se elaboró el plan de buenas prácticas en agricultura de Jambi Kiwa. Se contó con apoyos financieros de UNTACD-BIOTRADE, de EcoCiencia (del Programa de Bio-diversidad, Paramos y otros ecosistemas frágiles), de la Embajada Real de los Países Bajos y de la Embajada de Holanda.
Componente 2: Programa de diversificación de productos.	
Equipamiento a nueva fábrica de procesamiento de plantas medicinales:	
Equipamiento con picadora, máquina de lavado y desinfección de plantas, máquina centrífuga y sistema de extracción de polvo.	Se cumplió con la compra e instalación de todos los equipos: Picadora, máquina de lavado y desinfección de plantas, máquina centrífuga y sistema de extracción de polvo.
Obtención de certificación orgánica para 175 productores.	Visita de inspección a los 175 productores. En enero de 2005 se recibió el documento de la certificación orgánica de 175 miembros de la

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
	Asociación de Productores de Plantas Medicinales del Chimborazo Jambi Kiwa.
Obtención de registro sanitario de cinco formulaciones.	Se logró la obtención de los registros sanitarios de 7 formulaciones. Se contó con el apoyo de la Fundación EcoCiencia.
Impresión de 3.000 etiquetas.	Se imprimieron 1.000 cajas de los productos.
Promoción de los productores y participación en 1 feria comercial	
Participación en 1 feria Internacional. 10 Contactos comerciales establecidos en la feria. Establecimiento de stand en la feria. 6.000 ejemplares de la publicación "La Magia de las Plantas" (Volumen 1 y 2) Otro material promocional (2 brochures, tiraje de 6.000 ejemplares.	1 representante de Jambi Kiwa participó en la feria Internacional de Medicamentos y formulaciones a Base de Plantas Medicinales (Productos Fitofarmacos) Latinphama 2004 (Brasil). Se establecieron 28 entrevistas de negocios con empresas latinas interesadas en comprar los productos y en ofrecer sus servicios. Se promocionó la PYME con un stand en la Feria (Financiado por CORPEI). Se reimprimieron 3.000 unidades de la publicación "La Magia de las Plantas" (Volumen 1) Se elaboró el diseño y se imprimieron 3.000 unidades de la publicación "La Magia de las Plantas" (Volumen 2) Se logró que los productos Jambi Kiwa se vendieran en la cadena de supermercados "Supermax", la más grande del Ecuador, en alianza con la Compañía Ecuatoriana del Té. (CETCA). Se imprimieron 3.000 folletos de Jambi Kiwa en español y 1.000 en inglés. Se diseñó la caja de empaque para 20 sobres de té para tres productos.
Componente 3: Programa de comunicación y organización de eventos de intercambio	
Organizar eventos de difusión e intercambio de experiencias / lecciones de Jambi Kiwa.	
Capacitación de 15 pasantes	Intercambio de experiencias con dos grupos de pasantes. El primer grupo con 7 pasantes (del 18 al 22 de octubre de 2004, y el segundo grupo con 7 pasantes (del 15 al 16 de noviembre de 2004). Se contó con la colaboración de la Diócesis de Riobamba.
2 eventos con la asistencia de representantes de Jambi Kiwa.	Se participó en 10 eventos, de los cuales 2 se ejecutaron con fondos de la OEA, y el resto con fondos del Foro Social de las Américas, Consejo Nacional de Competitividad, Municipios, entre otros
1 Eventos organizado por Jambi Kiwa.	El 25 de febrero de 2005, se realizó el evento de presentación de la nueva línea de productos en formulas de té medicinales y el lanzamiento de la publicación "Magia de las Plantas – Volumen 2". Se contó con el apoyo de organizaciones indígenas de la Provincia del Chimborazo, de la Compañía Ecuatoriana del Té y de la iniciativa Bio-comercio CORPEI
Componente 4: Programa de monitoreo del proyecto.	
3 Visitas de monitoreo del proyecto.	Se realizaron 8 visitas de monitoreo, Se efectuaron 20 reuniones con funcionarios de Jambi Kiwa en las oficinas de CORPEI.

**Balance de la ejecución del proyecto
Período julio de 2005 a diciembre de 2006**

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
<p>Componente 1: Programa de Capacitación. Capacitación en desarrollo organizativo, buenas prácticas de manejo de plantas nativas y producción orgánica, en temas empresariales y de la calidad del producto.</p>	
Taller en desarrollo organizativo	Se desarrollaron dos talleres (12 y 13 de agosto y 19 y 20 de agosto de 2005) Los temas que se trataron se relacionaron a herramientas para generar una idea de negocios, conocimientos básicos en mercados, marketing, administración, costo y gastos, inversión y planeación financiera. Participaron 40 productores de las comunidades de Riobamba, Pallatanga, y Cumandá de la Provincia del Chimborazo.
Taller en Buenas Prácticas de manejo de plantas nativas y producción orgánica.	Se realizó un taller el 2 de diciembre de 2005. Los temas tratados fueron básicamente una introducción sobre las plantas y la tecnología nativa relacionada con los aspectos siguientes: 1) cultivos en tierras de aluvión, 2) cultivo de camellones, 3) cultivo en tierras secas, riegos andenes y terrazas, y, 4) cultivo de roza y quema. Asistieron 25 personas, provenientes de las comunidades de Riobamba, Alausí, Pallatanga y Cumandá.
Taller de capacitación en temas empresariales y de la calidad del producto.	Se realizó un taller el 16 y 17 de septiembre de 2005. Se trataron temas relacionados con la "Recolección de datos", "Análisis FODA", "Economía: competencia, monopolio, oligopolio, monopsonio" y Oferta y Demanda. Asistieron 25 personas provenientes de las comunidades de Riobamba, Pallatanga y Cumandá, de la provincia del Chimborazo.
Asesoría en temas productivos de plantas medicinales y empresariales.	Se contrató los servicios de un técnico agrónomo durante el período julio 2005 a junio 2006. En el desarrollo de las asesorías se atendieron las actividades siguientes: <ul style="list-style-type: none"> a. Plan de Producción de Plantas en función de la Programación de ventas 2006 y de acuerdo a zonas de cultivos de Riobamba, Alausí, Cumandá y Pallatanga. b. Coordinación de cosechas y capacitación a los promotores de cada zona de cultivo. c. Implementación de un semillero en las instalaciones de la Asociación de Jambi Kiwa en Santa Cruz – Riobamba. d. Participación en las reuniones zonales con la finalidad de dar seguimiento y monitoreo a los huertos de los socios. e. Trámite con el Ministerio del Ambiente para adquirir patente comercial de vida silvestre. f. Se obtuvo la Certificación Flo-cert – Comercio Justo como una Organización de pequeños productores de primer grado. g. Coordinación para la realización de un estudio de plantas aromáticas (valeriana y caballo chupa) h. Inspecciones de la BCS para la Certificación orgánica de los socios de la Asociación con el Ing. Armando Espinoza. i. Pedido anual de Clef des Champs de Canadá.

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Asesoría en acompañamiento empresarial.	Se contrató los servicios Fundación FOMRENA con la finalidad de redefinir la visión y misión de la organización, formular un proceso de planificación a corto plazo con el objeto de que sirviera como base para las acciones estratégicas que se realizaron durante el 2006. En el segundo cuatrimestre del Proyecto se buscó mejorar la parte financiera, para lo cual se contrató a un contador público. Como resultado de la Asesoría en la parte financiera, se realizó una reestructuración del funcionamiento operativo y administrativo de Jambi Kiwa, al igual que se estableció un sistema de costos.
Asistencia de la gerencia.	Se contrató un asistente de la gerencia, quién además de representar un apoyo al Gerente Comunitario, fue responsable del mejoramiento de la programación de la producción en fábrica y de coordinar actividades entre el personal de producción y clientes, tales como: coordinación de pedidos solicitados, entrega de productos y facturación. (Julio de 2005 a junio 2006)
Componente 2: Programa de diversificación de productos.	
Equipamiento a la nueva fábrica	
Laboratorio de control de calidad (estufa, autoclave, balanza analítica y reactivos).	Los equipos e insumos adquiridos fueron entregados a Jambi Kiwa, con excepción de los reactivos, pues están en trámite la autorización de permiso de compra de reactivos por parte del CONSEP, hasta el cierre del presente informe, pero actualmente (Marzo 2007) ya está otorgado el permiso. Los equipos adquiridos se detallan a continuación: Equipos: 1 destilador de agua capacidad mínima 4L/horas, autoclave, estufa, frasco atomizador para revelar cromatografía en capa delgada, incubadora, lámpara UV de mano, ph metro, balanza capacidad 3000 g, balanza electrónica 200g, brixómetro, filtro para el agua. Cristalería, materiales y reactivos.
Adecuaciones en el área de producción de la Fábrica de Procesamiento de plantas medicinales de Jambi Kiwa”	Se solicitó autorización a OEA para el cambio de rubro entre (06) Equipo y Suministro: Construcción de nave de presecado (artesanal) por una nueva actividad “Adecuaciones en el área de producción de la Fábrica de Procesamiento de plantas medicinales de Jambi Kiwa”. La nueva actividad evitó la contaminación entre áreas en la línea de producción (disminución de polvos de diferentes materias primas), a fin de cumplir con los requisitos de calidad y obtener un producto terminado de acuerdo a las normas. La obra fue entregada con fecha 25 de Octubre de 2006.
Obtención de registro sanitario de dos formulaciones.	El 26 de Diciembre de 2005 se contrató al Laboratorio RENASE para la realización de los análisis químicos y microbiológicos de materias primas, estabilidad química y microbiológica, farmacología, toxicología, estándar con certificado de análisis, certificado de hábitat, certificado comprobación botánica de la fórmula “Té de la abuela” y “3 aromas”. Así mismo, se contrató, nuevamente, al Químico Farmacéutico Marco Dehesa con la finalidad de que realice la asesoría y acompañamiento en la obtención de registros sanitarios ante el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical INH, Organismo que pertenece al Ministerio de Salud Pública del Ecuador. El 23 de Octubre se recibió por parte del Laboratorio RENASE los análisis mencionados en el párrafo anterior. Finalmente los productos y la documentación requerida fueron ingresados en el mes de Diciembre en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical INH para la obtención de los registros sanitarios.

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Obtención de certificación orgánica para 330 productores.	Visititas de inspección a 330 productores. Obtención de certificados para 330 productores
Impresión del empaque final de acuerdo a la norma.	Se imprimieron 1500 cajas de té del producto "Té de la abuela" y 1500 cajas de té del producto "3 aromas", con la finalidad de, además de cumplir con las actividades planificadas, realizar el lanzamiento de los 2 nuevos productos aprovechando la realización del evento de difusión planificado.
Promoción de los productores y participación en 1 feria comercial	
Participación en 1 feria comercial	Del 16 al 18 de Septiembre de 2005, Lorena Jaramillo (Directora del Programa Iniciativa Biocomercio/CORPEI) asistió a la feria Natural Products Expo East 2005 en Washington D.C., Estados Unidos. El objetivo de la misión fue identificar oportunidades para Ecuador en productos naturales, y específicamente, de las formulaciones de Jambi Kiwa, verificar el potencial de la feria para futuras participaciones, y analizar el mercado de los Estados Unidos. Para lo cual se llevaron muestras de productos naturales de Jambi Kiwa con la finalidad de realizar posibles contactos con potenciales clientes. La participación en la feria fue importante considerando que el mercado estadounidense es el mayor potencial para los productos de este proyecto y presenta una gran apertura por el mercado de nostalgia.
Componente 3: Programa de comunicación y organización de eventos de intercambio	
Capacitación 20 pasantes	En la semana del 8 al 12 de Mayo se realizó el Intercambio de experiencias por parte del Primer grupo: Nueva América, Promoción Humana, Nueva Semilla y Loma Alta, de los cuales solo asistieron las Organizaciones de Loma Alta y Promoción Humana. Asistieron un total de 4 pasantes. En la semana del 6 al 10 de Noviembre se realizó el segundo grupo de intercambio de experiencias, conformado por: "Asociación agro artesanal de productores de plantas secas medicinales del Ecuador", "Aroimbabura", "Fundación Chankuap", de los cuales solo asistieron las siguientes organizaciones: "Furare", "Asociación agro artesanal de productores de plantas secas medicinales del Ecuador", "Aroimbabura"; y además una de las organizaciones que no asistió al Primer Grupo: "Nueva América". En total asistieron 6 participantes.
2 viajes a otros proyectos	El 23 de Junio de 2006, Rosa Guamán – Gerente de Jambi Kiwa, realizó visita a la Organización artesanal de la Comunidad Chuquiribamba de la Provincia de Loja denominada Asociación Agroartesanal de Productores de Plantas Secas Medicinales del Ecuador (AAPPSME). Esta asociación beneficia de manera directa a 42 familias a través de la generación de empleo y mercado. Su principal producto es la "horchata lojana", bebida a base de 28 plantas medicinales deshidratadas. El 7 de Noviembre de 2005, Rosa Guamán – Gerente de Jambi Kiwa, visitó a las comunidades productoras de plantas medicinales que son promovidas por la Fundación Promoción Humana.

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Evento organizado por Jambi Kiwa.	El evento de difusión se realizó el 14 de Diciembre 2006 con el lanzamiento de 2 nuevos productos "Te de la abuela" y "3 aromas", y se invitó al Prefecto del Chimborazo, socios/productores de Jambi Kiwa, CORPEI, OEA, Compañía Ecuatoriana del Té y otras instituciones.
Componente 4: Programa de monitoreo del proyecto.	
Visitas de monitoreo del proyecto.	Se realizaron 8 visitas de monitoreo, de las cuales 1 se realizó en las instalaciones de la CORPEI, donde se realizó la planificación de cada actividad al inicio de cada período de ejecución.
Componente 5. Programa de apoyo financiero.	
Incremento de recursos para el fondo de crédito para los productores y desarrollo del sistema de gestión.	<p>Se creó el reglamento del fondo rotatorio como política para la otorgación de los microcréditos a los productores. Se realizó un primer desembolso por el 50% del valor total de la actividad a la Organización Jambi Kiwa. Las actividades que se realizaron fueron la realización de semilleros de toronjil y cedrón. Esto con el fin de proveer de plantas a los socios con los que se están elaborando convenios de incremento de la producción para responder a demandas del mercado. Además se compraron en Canadá, semillas que no existían en el país.</p> <p>Con fecha 19 de Mayo se solicitó desembolso por el 50% final para continuar con la otorgación del microcrédito en especies. Hasta esa fecha se habían firmado 22 convenios para la otorgación de semillas e insumos a los productores de Jambi Kiwa.</p>

**Balance de la ejecución del proyecto
Período julio de 2007 a marzo de 2008**

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Componente 1: Programa de Capacitación. Capacitación a productores en desarrollo organizativo, buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura.	
Taller en desarrollo organizativo	Ejecución de 2 talleres (el 27 de Agosto y el 3 de Septiembre de 2007). El objetivo del taller fue: aumentar la productividad de Jambi Kiwa mediante estrategias planificadas para garantizar servicios a una población específica dentro de claros principios de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y rentabilidad financiera y social. Entre los participantes asistieron 2 representantes de ERPE y CEDEIN pertenecientes a la Red de Productores de Plantas Medicinales MASHI NUMI.
Taller en Buenas Prácticas Agrícolas in situ:	Del 24 al 25 de Septiembre, 33 socios de Jambi Kiwa se trasladaron a fincas integrales orgánicas ubicadas en Tisaleo y Pifo (Provincia del Pichincha) con la finalidad de recibir capacitación in situ en buenas prácticas agrícolas.
Taller en Buenas Prácticas de Manufactura in situ:	Con fecha 23 de Noviembre se realizó el taller Buenas Prácticas de Manufactura in situ, mediante un viaje de visita a 3 empresas perteneciente al grupo FADESA de la Provincia del Guayas, las cuales se detallan a continuación: Agroficial.- empresa dedicada al procesamiento de pulpas y concentrados de frutas tropicales, frutas confitadas, deshidratadas y frutas congeladas, IQF. Ecuavegetal.- empresa dedicada a la producción y envasado de frutas y vegetales en conserva. Veconsa.- empresa dedicada a la fabricación de alimentos congelados, mediante procesos IQF de congelación. Asistieron un total de 19 empleados de la fábrica de Jambi Kiwa y 2 de la Red Mashi Numi.
Componente 2: Programa de diversificación de productos.	
Equipamiento a nueva fábrica de procesamiento de plantas medicinales mediante la compra de una empacadora de té destinada a agregar valor a los productos.	Se adquirió e instaló la envasadora automática de té en saquitos con sobre-envoltura, modelo EC12/B, con contador automático, producción de 110 saquitos por minuto. La empresa MAI S.A. capacitó a los operadores del área de procesamiento. El equipo está funcionando correctamente.
Promoción de los productos y participación en la Feria de Alimentos y Bebidas del MERCOSUR a desarrollarse en el mes de Octubre en Buenos Aires, Argentina.	El encargado de Ventas de Jambi Kiwa, asistió a la feria SIAL MERCOSUR y contó con un stand en el Pabellón de Ecuador. Durante la feria se obtuvo 11 contactos comerciales con importadores y distribuidores de tés medicinales para Argentina, Perú, Colombia, Costa Rica, Brasil, Paraguay y Argelia. Además, se tuvo la oportunidad de contactarse e intercambiar información comercial, contactos, experiencias con una organización similar (Inti Zen) quien podrá ser un posible cliente de Jambi Kiwa para la compra de materias primas.
Obtención de certificación orgánica.	Se realizaron las inspecciones a las unidades productivas. La emisión de las certificaciones finales para 495 productores.

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Componente 3: Programa de comunicación y organización de eventos de intercambio	
Organizar 3 eventos de difusión en las principales ciudades del país:	<p>El 28 de Septiembre se realizó en el Parque Histórico de Guayaquil, en las instalaciones del Hilton Colón, el evento de difusión de los productos de Jambi Kiwa. A éste asistieron 32 participantes/socios de Jambi Kiwa e incluyó también la participación del Presidente Ejecutivo de la CORPEI. Posteriormente, el PNBSE/CORPEI se realizó la presentación del proyecto, señalando así su historia, sus componentes y actividades planificadas. Luego, la Coordinadora de Proyectos de la PYME realizó una presentación de los logros y desafíos obtenidos con el apoyo de la OEA; y finalmente la Gerente de la PYME realizó la presentación de los nuevos productos de “Jambi Kiwa”.</p> <p>El Segundo evento de difusión se realizó en la ciudad de Cuenca el 25 de Octubre, gracias al apoyo y colaboración del Sistema Solidario de Comercialización del FEPP (Camari). Dicho evento se organizó paralelamente a la EXPO FERIA FULL SPORT, feria especializada en deporte, nutrición y salud, el cual fue un escenario óptimo para realizar el lanzamiento de los productos de Jambi Kiwa en el mercado del Azuay por su enfoque en productos naturales. Se contó con la asistencia de 31 participantes provenientes de tienda naturista, cafeterías y del FEPP, es decir de clientes potenciales.</p> <p>El 27 de febrero se realizó el último evento de difusión en la ciudad de Quito.</p>
Intercambio de experiencias:	<p>Del 30 de Julio al 3 de Agosto y del 13 al 17 de Julio se realizó el primero y segundo grupo del Intercambio de experiencias, en los cuales participaron un total de 4 pasantes provenientes de las siguientes Organizaciones: Asociación de Mujeres de Lupaxi Convelescencia, Comité de Desarrollo Comunitario de la Chimba, Fundación María Luisa Gómez de la Torre y de la Asociación San José de las Palmas.</p> <p>Del 17 al 21 de Septiembre se realizó el intercambio de experiencias para un tercer grupo durante 3 días en Jambi Kiwa en los cuales participaron un total de 8 pasantes provenientes de las siguientes Organizaciones: CELAGROP, Asociación Agro-artesanal Nuevo Mundo, CEDEIN, Fundación Familia Salesiana “Salinas” y SUMAK LIFE.</p> <p>Del 24 al 26 de Septiembre se realizaron las pasantías para el cuarto grupo, a la cual asistieron un total de 6 participantes de las siguientes Organizaciones: Ecuambuqui – Valle del Chota, Corporación Micro empresarial Yunguilla y ACAI. En este cuarto grupo los participantes realizaron las pasantías en la planta procesadora y recibieron charlas sobre la parte organizativa de la PYME y sobre el sostenimiento de la biodiversidad desde la Cosmovisión Andina.</p> <p>Finalmente, del 22 al 24 de Octubre se realizó el intercambio de experiencias correspondiente al quinto grupo, en la cual asistieron un total de 7 personas pertenecientes a las siguientes Organizaciones: Asociación Quiambe, Asociación APROLEQ, Nueva Semilla, Municipio Morona, Playa de San Luis y Ficoadesi – AEA.</p> <p>Se recibieron a 44 pasantes distribuidos en 3 grupos en el período febrero a marzo.</p>

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Viaje de visita a otras Organizaciones similares a Jambi Kiwa.	Ejecución de un taller que se realizó en la Comunidad El Ángel del Cantón Cotacachi y participaron un total de 24 asistentes entre productores agrícolas, artesanos, grupos de danza y marimba, pescadores, concheros. Los asistentes provienen de las Provincias de Esmeraldas, Imbabura y Pichincha. Estos participantes serán los responsables de replicar los conocimientos adquiridos entre sus Comunidades/Organizaciones, con el propósito de promover microempresas rurales. Los temas tratados en el taller fueron de gran interés para los participantes, por lo cual solicitaron realizar visitas a la planta procesadora de Jambi Kiwa y recibir charlas en sus comunidades para motivar a los miembros de cada una de sus Organizaciones. El taller fue organizado por AROIMBA, Organización que se está iniciando en la producción de plantas medicinales, ubicados en la Provincia de Imbabura.
Componente 4: Programa de monitoreo del proyecto.	
Monitoreo de actividades a cargo del Programa Nacional de Biocomercio/CORPEI con la finalidad de monitorear el cumplimiento de las actividades, las mismas que se realizarán por lo menos 2 veces por trimestre.	El 17 de Julio se realizó la reunión entre Jambi Kiwa y CORPEI con la finalidad de planificar cada una de las actividades que se ejecutarán en esta fase, así como definir su fecha de ejecución. El 27 de Agosto y el 3 de Septiembre se realizó la segunda y tercera visita, respectivamente, no solamente con la finalidad de hacer seguimiento a las actividades ya realizadas, sino también para supervisar que el taller en Desarrollo Organizativo se realizara de la manera planificada, por lo cual el PNBSE tuvo a cargo la parte logística del taller con la finalidad de apoyar a la Capacitadora en el reparto de los materiales, registro de participantes y de que los participantes llenaran la evaluación como requisito de la CORPEI en la realización de talleres/seminario. El 25 de enero se ejecutó la reunión de coordinación y planificación de las actividades entre Jambi Kiwa y CORPEI.
Componente 5. Programa de apoyo financiero.	
Incremento de los recursos para el fondo que se destinan al financiamiento de semillas e insumos.	Se solicitó el cien por ciento de los recursos para el fondo (\$ 5.000). Se han otorgados los créditos.
Componente 6. Sistematización de la experiencia.	
Elaboración de documento que recogerá los resultados y lecciones aprendidas generadas por el proyecto.	Se contrato y se desarrolló la consultoría para la producción de la sistematización. Se elaboró y se publicó el documento en el año 2008.

Anexo N° 4. Personas y comunidades entrevistadas.

Nombre	Prestación de Servicio	Ciudad
Rosa Guamán	Ex - Gerente de Jambi Kiwa, actual Coordinadora de Proyectos en Jambi Kiwa	Riobamba
Marlene Espinoza	Gerente de Jambi Kiwa	Riobamba
María Guzmán	Presidenta de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales	Riobamba
Wiliber Ibarra	Ventas	Riobamba
Ernesto Paguay	Jefe de Producción	Riobamba
	Comunidad de la Zona Alausí	Riobamba
	Comunidad de la Zona Riobamba	Riobamba
	Comunidad de la Zona Cumandá	Riobamba
Marta Caranqui	Técnico agrícola en el período 2005 - 2006	Riobamba
Patricia Bedoya	Capacitadora en Desarrollo Organizativo	Guayaquil
José Delfin Tenesaca	Técnico agrícola en el período 2007 - Actualmente	Riobamba
Nancy Sánchez	Coordinadora del Proyecto	Guayaquil
María Arguello - Fundación Ecociencia	Elaboración del Plan de Uso y aprovechamiento de recursos para Jambi Kiwa	Quito

BIBLIOGRAFÍA CITADA.

Banco Central del Ecuador. (2007) Cuentas Nacionales N° 21. Análisis de resultados. BCE, Quito, Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (2008) Cifras Económicas del Ecuador. BCE, Quito, Ecuador.

Barrera, Marco. (2001) Situación y desempeño de las PYMES de Ecuador en el mercado internacional. Seminario taller: Mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. 13 y 14 de septiembre de 2001, Montevideo, Uruguay.

Barrios, Napuri, Carlos (Compilador) (2007) La relación global-local: Sus implicaciones prácticas para el diseño de estrategias de desarrollo. Red Académica Iberoamericana Global-Local. Málaga, España.

Bretón Solo, Víctor. (2005) Los paradigmas de la “nueva” ruralidad a debate: El proyecto de desarrollo de los pueblos indígenas y negros del Ecuador. En Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe N° 78, abril 2005.

Cunningham, Gord (2005) La historia de Jambi Kiwa. Movilizando activos para el desarrollo Comunitario. Fundación Comart (Canadá), Coady Internacional Institute. Canadá.

CEPAL-AECI-SGI. (2007) Espacios Iberoamericanos. Comercio e Inversión. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

CEPAL-ONU. (2007) Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

CEPAL-ONU. (2006) Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile.

Constitución de la República del Ecuador. (2008) Asamblea constituyente, Ecuador.

CORPEI (2007) Ecuador exporta, N° 13, enero de 2007, CORPEI, Quito, Ecuador

Corporación Latinbarómetro. (2006) Informe latinbarómetro 2006. Banco de Datos en Línea. Santiago de Chile, Chile. www.latinbarometro.org

Encalada, Eduardo, García, Fernando y Ivarsdotter, Kristine. (1999) La participación de los pueblos indígenas y negros en el desarrollo del Ecuador. Unidad de Pueblos Indígenas y Desarrollo Comunitario del BID, Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, D. C.

Guerrero, Andrés. (1996) El levantamiento indígena de 1994. Discurso y representación política en Ecuador. Nueva Sociedad N° 142, Marzo-abril 1996.

Leon T, Jorge (2001) Conflicto étnico, democracia y Estado. En Iconos, revista de Ciencias Sociales N° 10, abril 2001, FLACOS, Ecuador.

OEA - CIDI, (2001), Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2002-2005), CIDI, Washington, D. C., 12 de diciembre del 2001.

OEA (1.997) Programa Interamericano de Combate a la Pobreza y la Discriminación. Washington, D. C. 20 y 21 de febrero de 1997.

UNIDO. (2007) El futuro de los productos andinos en la región alta y los valles centrales de los Andes. Plantas medicinales. Informe nacional ROADMAPPING Ecuador. Unido- Unidad de Promoción Tecnológica.

Varela, Carlos (2008) Sistematización del proyecto: Fortalecimiento y consolidación de la gestión empresarial de la PYME Comunitaria Jambi Kiwa. CORPEI-OEA, Quito, Ecuador.

Walsh, Thomas. (2005) La economía social. En Ecuador, los miembros de Jambi Kiwa se basan conocimientos ancestrales para ayudarse a sí mismos y sus comunidades. Scarboro Misiones de la Revista. www.sacboromission.ca.