***M. I. Municipalidad de Otavalo Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN***

***PROYECTO:***

***APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN OTAVALO***

***ATN/MT-10009-EC***

***INFORME DE LA EVALUACION FINAL DEL PROYECTO***

***NOVIEMBRE 2010***

***INDICE: Página:***

**Resumen Ejecutivo 5**

***CAPITULO I***

***LA VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL Y LA***

***GENERACION DE UN MODELO DE PARTICIPACION***

***PUBLICA – PRIVADA***

**1.1.- Los Servicios que actualmente brinda la**

**Ventanilla Unica Empresarial – VUE 12**

1.1.1 El Servicios de Rentas Internas – SRI

1.1.2 El Instituto Ecuatoriano de Propiedad

Intelectual – IEPI

1.1.3 La Superintendencia de Compañías

1.1.4 Certificados Artesanales (Ministerio

de la Producción)

1.1.5 Capacitaciones realizadas

1.1.6 Provisión de información general

**1.2.- Los Servicios futuros de la Ventanilla Unica**

**Empresarial – VUE y la competitividad de los**

**Empresarios turísticos y artesanales 15**

1.2.1 El Centro de Inteligencia de Mercado

1.2.2 El Portafolio de Inversiones

1.2.3 Inex Moda

1.2.4 Consultorio Jurídico Tributario y

Contable

1.2.5 Consultorio de información Crediticia

y Microfinanciera

**1.3.- La Ventanilla Unica Empresarial – VUE y el**

**desarrollo territorial 20**

1.3.1 Los usuarios de la Ventanilla Unica

Empresarial – VUE

1.3.2 Las Funciones de los Gobiernos Autónomos

Descentralizados – Municipios

1.3.3 El Modelo de Gestión de la Ventanilla

Unica Empresarial – VUE

**1.4.- Requerimientos para la sostenibilidad**

**De la Ventanilla Unica Empresarial – VUE 24**

**1.5.- Las lecciones aprendidas en la creación y**

**operación de la Ventanilla Unica Empresarial –VUE 28**

***CAPITULO II***

***LA FORMALIZACION DE EMPRESARIOS***

***ARTESANALES Y TURISTICOS POR MEDIO***

***DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD***

**2.1 Las 16 Redes conformadas en el marco**

**del Proyecto 31**

**2.2 El proceso de conformación, puesta en marcha**

**y operación de las Redes 33**

**2.3 La formalización de los empresarios integrantes**

**de las Redes 35**

**2.4 La situación actual y los retos de las Redes 37**

**2.5 Los retos del Municipio de Otavalo en relación**

**a las Redes creadas en el marco del Proyecto** **39**

**2.6 Las lecciones aprendidas en la formalización**

**de empresarios por medio de la asociatividad 41**

***CAPITULO III***

***EL PROYECTO Y EL LOGRO DE LOS INDICADORES***

***DE RESULTADOS ESTABLECIDOS EN EL CONVENIO***

**3.1 El Sistema de Seguimiento del Proyecto y su**

**utilidad para el logro de resultados 44**

**3.2 Los Indicadores del Marco Lógico,**

**su nivel de cumplimiento y su oportunidad 46**

**3.3 Conclusiones sobre el cumplimiento de**

**todos los indicadores del Proyecto**

**3.4 Las calificaciones del Proyecto**

**durante su ejecución 56**

3.4.1 Las calificaciones semestrales y los tres

3.4.2 El cambio de instrumento de calificación

**3.5 Las lecciones aprendidas en el logro de los**

**indicadores de resultados 58**

***CAPITULO IV***

***EL CONTEXTO Y LA METODOLOGÍA DE LA***

***EVALUACIÓN***

**4.1 Análisis del contexto, situación a nivel local,**

**institucional en el que se implementa el proyecto  59**

**4.2 Metodología utilizada en la evaluación 62**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El Proyecto “Apoyo a la Competitividad de las MIPYMES en Otavalo” tiene dos objetivos centrales: (i) implantar un modelo de participación público - privada basado en la demanda y con el funcionamiento de la ventanilla única de servicios; y, (ii) promover la formalización de los empresarios turísticos y artesanales por medio de la asociatividad.

**En relación al primer objetivo**, desde el mes de Octubre del 2009 se encuentra operando la Ventanilla Unica Empresarial – VUE, que en un año de funcionamiento ha provisto asistencia a **14.973 usuarios en los siguientes servicios de la VUE**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TIPO DE SERVICIO: | No. de  Usuarios | % |
| Servicio de Rentas Internas | 11.748 | 78 |
| Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual | 173 | 1 |
| Superintendencia de Compañías | 278 | 2 |
| Certificados Artesanales (Ministerio de la Producción) | 1.691 | 11 |
| Capacitaciones Realizadas | 74 | 1 |
| Provisión de Información General | 1.009 | 7 |
| TOTAL USUARIOS VUE | **14.973** | **100** |

Un aspecto que cabe destacar es que en igual período de funcionamiento el número de personas no atendidas por el SRI, en razón de que cuenta exclusivamente con un funcionario designado para la VUE, llegó a un total de 1.741, que representa el 15 % de las atendidas por el SRI y el 12 % del total de usuarios de la VUE.

La Municipalidad de Otavalo, aplicando una estrategia de expansión de la VUE, ha identificado los **Servicios futuros de la Ventanilla Unica Empresarial, en apoyo a la competitividad de los Empresarios:**

1.- Con la participación de la Agencia de Desarrollo Local PRO – Imbabura, CORPEI y la Universidad de Otavalo, se ha iniciado el proceso de negociación para implementar un **Centro de Inteligencia de Mercado** de las actividades productivas más relevantes del Cantón.

El Centro de Inteligencia de Mercado, identificará los principales productos ofertados en el Cantón, sus actuales y nuevos mercados o nichos específicos, a efectos de colocar los principales productos del Cantón Otavalo. Se complementará con la indagación de las preferencias, tendencias y exigencias de los potenciales clientes, de tal manera que se cierre el círculo entre oferta y demanda. Toda esta información se acopiará, con el propósito de que se facilite la toma de decisiones y los procesos de comercialización de los empresarios.

2.- Como una herramienta clave en la generación de un clima favorable para atraer recursos de capital y de inversión, se ha conceptualizado un **Portafolio de Inversiones**, que estaría constituido por la información disponible respecto de las áreas factibles para hacer negocios, ya sea por la generación de nuevas empresas o con mecanismos de inversión en las existentes, y se efectuará un mapeo de las cadenas productivas en las áreas de turismo, artesanía y pequeña industria, con finalidades de inversión.

Este instrumento es relevante para el caso del retorno de migrantes y sus deseos de invertir en una empresa propia que le genere autoempleo, o a su vez para plantear opciones de inversión a los capitales que retornan al Cantón ya sea por incidencia de las remesas o por la actividad comercial con el exterior, muy difundida en Otavalo. Finalmente, este tema contribuirá al clima de negocios y por lo tanto a la competitividad cantonal.

3.- La suscripción y difusión del material producido por **INEX MODA**, una revista especializada en tendencias de moda a nivel internacional proveerá de la posibilidad de que la VUE, entregue información relacionada con la moda internacional y sus tendencias, de tal forma que la producción se acople a esta demanda y logre ubicarle a Otavalo, tal como lo ha definido el Municipio, como el “centro de la moda” dentro y fuera del país.

La disponibilidad y aplicación de las tendencias de la moda por parte de los productores del Cantón Otavalo, incrementará sus rangos de competitividad con otros centros de producción, nacionales e internacionales.

4.- Un acuerdo inicial con la Universidad de Otavalo permitirá el funcionamiento de un **Consultorio para proveer Asistencia Jurídica, Tributaria y Contable a los empresarios del Cantón.**

El Consultorio estaría a cargo de profesores y estudiantes de los últimos años de las carreras correspondientes, con lo cual se garantizaría una asesoría calificada y que tiene dos propósitos, contribuir al desarrollo empresarial y acercar a la Universidad y sus futuros profesionales a sus áreas de trabajo.

5.-El **Consultorio de Información Crediticia y Microfinanciera** le daría continuidad a la provisión de información de la Corporación Financiera Nacional y del Banco Nacional de Fomento, instituciones públicas encargadas de generar productos y servicios para el sector productivo con micro, pequeñas y medianas empresas.

En principio se recopilaría la información relacionada con los productos activos y pasivos de las instituciones financieras y microfinancieras del Cantón, a fin de procesarla y sistematizar sus contenidos como paso previo a su difusión desde la VUE.

Un segundo paso consistiría en la provisión de información relacionada con las instituciones y sus productos de ahorro, inversión y crédito diseñados especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas y los requisitos exigidos para su utilización.

Este tipo de servicio es crucial para los empresarios en términos de ahorro de tiempo y la libre elección de una variedad de opciones de posibles proveedores de servicios financieros y microfinancieros.

**Con los servicios actuales y los servicios adicionales descritos, la VUE del Cantón Otavalo ofrecería una “canasta de servicios”, en apoyo directo al incremento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.**

Por los resultados alcanzados y los planes de expansión, se considera que la Ventanilla Unica Empresarial – VUE, contribuye al desarrollo territorial, si adicionalmente se toma en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Según los registros de la VUE, los usuarios en su mayoría pertenecen al Cantón Otavalo, pero también se han prestado servicios a ciudadanos provenientes de Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Carpuela e inclusive de la Provincia del Carchi. **Las actividades de la VUE rebasaron los límites cantonales y provinciales** con los servicios que actualmente presta, y demuestra además la potencialidad de los posibles usuarios (demanda futura) con los servicios extendidos.

2.- Con la ejecución del Proyecto y la implementación de la VUE, el Municipio de Otavalo **está ejerciendo las funciones asignadas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD**, marco legal recientemente aprobado, pero a su vez le conduce al cumplimiento de nuevos retos institucionales, es por esta razón que **la VUE y su funcionamiento integral toma una mayor trascendencia en el accionar del Municipio y su orientación a la promoción del desarrollo económico territorial.**

El informe **incluye Recomendaciones para la Municipalidad**, que le conducen a la implementación de los servicios integrales de la VUE, con énfasis en la **aplicación del Modelo de Gestión de la VUE**, diseñado en el marco del Proyecto.

Revisados los servicios actuales y futuros de la VUE dentro del concepto de generación de desarrollo territorial, es importante abordar el tema crucial de **la sostenibilidad institucional, técnica y financiera** que a su vez garanticen la permanencia y la calidad del servicio.

El reto clave de la **sostenibilidad institucional,** el Municipio ha planteado afrontarlo con la creación de la Dirección de Desarrollo Local, con lo cual eventualmente la VUE, obtendría la categoría de Jefatura, que, estructuralmente le provee de una mejor visibilización, independencia de acción, opciones de obtención de recursos específicos, administración de los recursos de manera directa. La VUE requiere estructura y autonomía mínimas para su funcionamiento, provisión de opciones para la administración de los recursos, y, fundamentalmente un presupuesto y recursos financieros mínimos para su operación.

La **sostenibilidad técnica** se logrará tanto con la nueva estructura como con la definición del número de funcionarios de la VUE y del establecimiento de los perfiles mínimos que deberían llenar en cuanto a formación y experiencia. Estos aspectos deben complementarse con procesos de selección que garanticen la contratación de técnicos que en primera instancia respondan a las expectativas del Municipio, en cuanto a convertir este servicio en una opción con ámbito regional y en segunda instancia sean un nexo indispensable entre la institucionalidad privada y la pública.

La **sostenibilidad financiera**, por tanto, la dotación de recursos financieros suficientes para la operación y expansión de los servicios de la VUE, depende de dos factores: la asignación presupuestaria desde el Municipio de Otavalo y la generación de ingresos propios por la venta de servicios.

El primer factor será el resultante de las definiciones en la sostenibilidad institucional, del nivel jerárquico en que se le ubique a la VUE, y de las asignaciones presupuestarias que se apliquen como parte de la Dirección de Desarrollo Local.

El segundo factor es un aspecto no resuelto aún por el Municipio de Otavalo, se encuentran pendientes las definiciones de un “sistema tarifario” que le provea ingresos propios a la VUE.

El informe presenta tres escenarios e igual número de opciones que conducen a la sostenibilidad financiera en el corto plazo.

Al final del **primer capítulo** se presenta una recopilación de las **lecciones aprendidas en la creación y puesta en marcha de la VUE**.

En cuanto al **segundo objetivo del Proyecto, promover la formalización de los empresarios turísticos y artesanales por medio de la asociatividad,** se debe mencionar que superando la conformación de 10 Redes, establecidas en el Convenio, el Proyecto, integró y apoyó a 16 Redes, 7 artesanales y 9 turísticas, que cuentan con 221 socios.

El informe destaca en una sección específica **el proceso que se siguió para obtener el resultado descrito**, iniciándose con las reuniones de difusión de los objetivos del Proyecto y culminando con el paso del cofinanciamiento de los productos y servicios prioritarios para cada Red.

La obtención de la personería jurídica y por lo tanto de su **formalización, se logró en cuatro Redes,** mientras que las doce restantes han iniciado el trámite correspondiente, que, en algunos casos se encuentra en la etapa final.

**145 socios, es decir el 69 % del total de integrantes se han formalizado** de manera individual utilizando variados mecanismos.

De los **retos inmediatos identificados para las Redes**, se presentan los tres siguientes como los de mayor importancia:

* En todos los casos, necesitan mejorar los esquemas, mecanismos y vías de comercialización de los productos ofertados por las Redes, ya sean artesanales o turísticos.
* En todos los casos, se requiere incrementar el nivel de participación en los ingresos que debe generar la Red, de tal manera que se reviertan en servicios que beneficien a los socios.
* El tercer tema relevante, se refiere a la generación de espacios de negociación e intercambio entre las diferentes Redes, con miras a la concreción de negocios y al conocimiento de las mejores prácticas en su funcionamiento.

La **sostenibilidad institucional, técnica y financiera del apoyo a las Redes creadas** y a las que se crearen, nuevamente depende de la implementación de la Dirección de Desarrollo Local, de los técnicos que la integren y de la asignación presupuestaria que tenga esta actividad primordial para la nueva Dirección

Al final del **segundo capítulo** se presenta una recopilación de las **lecciones aprendidas en la formalización de empresarios por medio de la asociatividad**.

Cubierto el análisis de los dos objetivos primordiales del Proyecto, el **tercer capítulo** aborda el tema relacionado con el **logro de los indicadores de resultados establecidos en el Convenio.**

Al respecto se concluye que, tomando en cuenta los 64 indicadores definidos en el Sistema de Seguimiento y Monitoreo, diseñado e implementado exclusivamente para el Proyecto, **se alcanzó el 84 % de eficacia**. Y, considerando los 33 indicadores establecidos en el Marco Lógico del Proyecto, **se alcanzó el 87 % de eficacia**, pero solamente **el 21 % de oportunidad**, por cuanto solo 5 indicadores se cumplieron en los plazos determinados en el Convenio. El tercer capítulo concluye con **las lecciones aprendidas en el logro de indicadores de resultados.**

El **capítulo cuarto** del informe, presenta el **análisis del contexto**, la situación a nivel local e institucional en el que se implementó el proyecto, así como la **metodología** utilizada en la evaluación

***CAPITULO I***

***LA VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL Y LA GENERACION DE UN MODELO DE PARTICIPACION PUBLICA – PRIVADA***

El Proyecto contempla la creación de una Ventanilla Única para el procesamiento de trámites de formalización y registro de empresas, que incorpore las obligaciones nacionales, provinciales y municipales.

A este componente, el número 1, se le denominó “Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas” e incluyó la ejecución de dos subcomponentes.

En el Subcomponente 1 debía desarrollarse una propuesta conceptual y técnica de simplificación de trámites aplicables a Otavalo, según las condiciones institucionales, jurídicas, técnicas y culturales del Cantón.

Las actividades definidas para el logro de este objetivo fueron las siguientes:

(i) levantamiento de líneas de base sobre trámites, costos y tiempos;

(ii) inventario legal y de las normativas nacionales, provinciales y locales;

(iii) un estudio técnico de simplificación y formulación del Plan de Acción de Implementación;

(iv) estudios técnicos para determinar la viabilidad de incorporar los trámites nacionales que ha simplificado la Superintendencia de Compañías.

El Subcomponente 2 consistió en la implementación y puesta en operación del modelo de Ventanilla Única definido por el Municipio de Otavalo. Con esta finalidad debían ejecutarse las siguientes actividades primordiales:

(i) consultoría para la implementación del Plan de Acción de la Ventanilla Única,

(ii) desarrollo de los ciclos de capacitación para 30 funcionarios municipales,

(iii) remodelación, adecuación física y arquitectónica de la Ventanilla Única,

(iv) instalación de redes, equipos de cómputo, hardware, software, conectividad y licenciamientos; y,

(v) definición de un modelo de administración de la Ventanilla Única.

El Capítulo I de este informe presenta en los acápites siguientes una descripción de los resultados e impactos alcanzados en el marco del Proyecto, relacionados con el diseño e implementación de la Ventanilla Unica Empresarial del Municipio de Otavalo.

***1.1.- Los Servicios que actualmente brinda la Ventanilla Unica Empresarial – VUE***

A partir del mes de Octubre del 2009, fecha de su apertura, la Ventanilla Unica Empresarial – VUE ha provisto servicios que han formado parte de un proceso creciente de atención al público. Así pues, empezó con la provisión de información de la propia ventanilla, información sobre la provisión de créditos desde la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, opciones de capacitación, obtención de certificados artesanales otorgados por el Ministerio de la Producción y el trámite directo ofertado por la Superintendencia de Compañías, relativo a la conformación de empresas.

Posteriormente, se incorporaron los servicios y la asesoría del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI, y del Servicio de Rentas Internas.

Desde su apertura la Ventanilla Unica Empresarial – VUE ha provisto asistencia a un total de 14.973 usuarios, cuyo detalle se presenta en el cuadro siguiente:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TIPO DE SERVICIO: | No. de  Usuarios | % |
| Servicio de Rentas Internas | 11.748 | 78 |
| Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual | 173 | 1 |
| Superintendencia de Compañías | 278 | 2 |
| Certificados Artesanales (Ministerio de la Producción) | 1.691 | 11 |
| Capacitaciones Realizadas | 74 | 1 |
| Provisión de Información General | 1.009 | 7 |
| TOTAL USUARIOS VUE | **14.973** | **100** |

**1.1.1 El Servicios de Rentas Internas – SRI**

El Convenio Suscrito entre el Municipio e Otavalo y el Servicio de Rentas Internas se tradujo en la provisión de servicios desde el mes de Octubre del 2009 y se constituye en el tema que tiene mayor demanda en la VUE. Se provee información, se asesora y tramita en todos los aspectos relacionados con el Impuesto a la Renta, el Registro Unico de Contribuyentes, el Impuesto al Valor Agregado - IVA, el Régimen Simplificado de Tributación – RISE, el Sistema de Facturación y la Matriculación Vehicular. En los temas correspondientes se atiende a empresas, contribuyentes individuales y grandes contribuyentes.

Desde el inicio de la VUE, el SRI atendió a 11.748 personas, que se constituyen en el 78 % del total de usuarios de la VUE.

En igual período de funcionamiento se recopiló información del número de personas no atendidas por el SRI, en razón de que cuenta exclusivamente con un funcionario designado para la VUE, llegándose a un total de 1.741 personas, que representan el 15 % de las atendidas por el SRI y el 12 % del total de usuarios de la VUE.

**Recomendación No. 1**

El Municipio de Otavalo y el Servicio de Rentas Internas, deben concretar la negociación para asignar de manera permanente un funcionario adicional para atender en la VUE, y lograr de esa manera incrementar en al menos un 29 % el número de usuarios.

**1.1.2 El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI**

En este caso se proveen dos clases de asistencias, servicios y asesorías relacionadas con los temas de propiedad intelectual.

|  |
| --- |
| Los servicios provistos por el IEPI son los siguientes: |
| Búsqueda fonética de marcas |
| Registro de marcas |
| Búsqueda de Patentes invención |
| Búsqueda de Diseños industriales |
| Búsqueda de modelos de utilidad |
| Registro de obras literarias |
| Registro de fonogramas |
| Registro de Obras Cinematográficas, Videos y Similares |
| Registros de programas de ordenador (Software) |
| Registro de obras artísticas y musicales |
| Registro de Publicaciones Periódicas, Programas de Radio y T.V. |
| Modificaciones al registro |
| Inscripción de contratos de signos distintivos |

|  |
| --- |
| Las asesorías provistas por el IEPI son las siguientes: |
| Signos Distintivos (marcas) |
| Derecho de autor |
| Patentes |
| Obtenciones Vegetales |

El IEPI desde el mes de Mayo del 2009 a Septiembre del 2010 atendió a 173 usuarios que requirieron servicios y asesorías y representan el 1 % del total de atendidos en la VUE.

**1.1.3 La Superintendencia de Compañías**

En este caso se provee información y se tramita la conformación de empresas, Compañías Limitadas o Sociedades Anónimas generalmente. Este servicio ofrece la VUE desde su apertura, es decir desde Octubre del 2009 y en este período se han atendido a 278 usuarios que representan el 2 % del total.

**1.1.4 Certificados Artesanales (Ministerio de la Producción)**

Este es un servicio altamente demandado, 1.691 usuarios han solicitado información y han tramitado los Certificados Artesanales que otorga el Ministerio de la Producción, este grupo de usuarios de la VUE representan el 11 % del total de atendidos.

Esta demanda obedece a la propia estructura productiva del Cantón, basada en la generación de actividades y empleo por medio del funcionamiento de talleres artesanales y también a los incentivos y beneficios que tiene este sector productivo en el marco del apoyo gubernamental a su creación, funcionamiento y crecimiento.

**1.1.5 Capacitaciones Realizadas**

En este caso se atendieron a 74 usuarios que solicitaron información sobre eventos de capacitación y a su vez han sido vinculados a uno o varios de los eventos realizados en el marco del Proyecto. Los 74 usuarios representan el 1 % del total atendido.

**1.1.6 Provisión de información general**

En este grupo se han clasificado a los usuarios que han requerido información del funcionamiento de la propia VUE y luego se los refiere a los servicios específicos, también se han registrado a los usuarios que se les ha entregado información relacionada con los programas de créditos administrados ya sea por la Corporación Financiera Nacional o por el Banco Nacional de Fomento, esta información generalmente está vinculada con los créditos para micro, pequeña y mediana empresa.

Los usuarios que solicitaron información general fueron 1.009 y representaron el 7 % del total atendido a septiembre.

***1.2.- Los Servicios futuros de la Ventanilla Unica Empresarial – VUE y la competitividad de los Empresarios turísticos y artesanales***

Una vez que la Municipalidad de Otavalo, ha ofertado servicios a través de la VUE por 11 meses, ha empezado una etapa de redefinición tendiente al crecimiento de la “canasta de servicios” vigente. El nivel de experiencia adquirido, la valoración de los beneficios derivados de la vinculación de los usuarios provenientes del sector privado con las instancias municipales y la propia demanda de la ciudadanía, han incentivado la búsqueda de servicios adicionales y a la vez complementarios a los actualmente existentes.

A continuación se presentan los temas que se agregarían a la “canasta de servicios” de la VUE, con la descripción del objetivo de cada uno de ellos y el estado actual de implementación.

**1.2.1 El Centro de Inteligencia de Mercado**

Con la participación de la Agencia de Desarrollo Local PRO – Imbabura, CORPEI y la Universidad de Otavalo, se ha iniciado el proceso de negociación para implementar un Centro de Inteligencia de Mercado de las actividades productivas más relevantes del Cantón.

El Centro de Inteligencia de Mercado, realizaría una investigación, o recopilaría información secundaria de base, sobre los principales productos ofertados en el Cantón, para seguidamente identificar sus actuales mercados o nichos específicos. Seguidamente se procederá a la identificación de nuevos mercados o sus nichos a efectos de colocar los principales productos del Cantón Otavalo. La identificación de los nuevos mercados o sus nichos se complementará con la indagación de las preferencias, tendencias y exigencias de los potenciales clientes, de tal manera que se cierre el círculo entre oferta y demanda.

Toda esta información acopiada: los principales productos ofertados, los mercados actuales, los mercados potenciales y sus preferencias, se pondrían a disposición de los usuarios de la VUE, de tal manera que se facilite la toma de decisiones y los procesos de comercialización.

Este es un servicio clave para el mejoramiento de la competitividad de cualquier emprendimiento, pero es crucial para los pequeños y medianos productores que no pueden destinar mayores recursos a estas indagaciones.

Estar a tono con la demanda y conocer además la ubicación de los clientes – compradores, provocará una mejora sustancial de las alternativas de comercialización, aspecto clave en la sostenibilidad y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, constituidas de manera mayoritaria en el Cantón Otavalo.

Actualmente con recursos del Proyecto se han adquirido las computadoras para el Centro, se han asignado tres funcionarios del Municipio para el área de capacitación y está por firmarse el Convenio / Contrato para la interrelación y coordinación entre las instituciones señaladas.

Un aspecto clave para la suscripción de la Carta – Compromiso es la conclusión del proceso de revisión por parte del Departamento Jurídico del Municipio y el análisis de las otras instituciones para sus aprobaciones respectivas. Para el proceso de revisión e inserción con las otras instituciones, se ha designado a PRO/Imbabura.

**Recomendación No. 2**

El Municipio de Otavalo debe tomar las decisiones pertinentes y acortar los tiempos de implementación del Centro de Inteligencia de Mercado, a fin de que se convierta en un servicio prestado a través de la VUE, con incidencia directa en la competitividad de la mayoría de empresas del Cantón.

**1.2.2 El Portafolio de Inversiones**

Como una herramienta clave en la generación de un clima favorable para atraer recursos de capital y de inversión, se ha identificado al Portafolio de Inversiones, que se constituiría por la información disponible respecto de las áreas factibles para hacer negocios, ya sea por la generación de nuevas empresas o con mecanismos de inversión en las existentes.

También será un tema importante el mapeo de las cadenas productivas en las áreas de turismo, artesanía y pequeña industria, con finalidades de inversión.

Este aspecto es relevante para el caso del retorno de migrantes y sus deseos de invertir en una empresa propia que le genere autoempleo, o a su vez para plantear opciones de inversión a los capitales que retornan al Cantón ya sea por incidencia de las remesas o por la actividad comercial con el exterior, muy difundida en Otavalo. Finalmente, este tema contribuirá al clima de negocios y por lo tanto a la competitividad cantonal.

En la actualidad la implementación del Portafolio de Inversiones tiene avances en los siguientes aspectos:

La consultoría ha desarrollado la primera fase orientada al mapeo de las actividades productivas del cantón Otavalo, en la cual se identificaron las cadenas productivas más relevantes en las cuales están:

* Artesanías tejidos
* Confecciones artesanales
* Pequeña industria, metalmecánica
* Turismo comunitario
* Turismo convencional

Posteriormente se han desarrollado los talleres de análisis de cada una de estas cadenas, en los que se inició la identificación de negocios. Estos negocios identificados serán sujetos de priorización por medio de un ejercicio de análisis en grupos focales con la participación de empresarios reconocidos y con la coordinación con la Jefatura de Desarrollo Económico Local.

Y para su funcionamiento como un servicio más de la VUE, el Municipio debe retomar las necesidades identificadas en las cadenas analizadas y coordinar esfuerzos con otras entidades para dar respuesta a las inquietudes de los diferentes actores del desarrollo económico.

Con los estudios de factibilidad desarrollados y listos para que los potenciales inversionistas lo analicen y tomen decisiones sobre la inversión, se requiere un proceso de acompañamiento con el empresario interesado, para ayudar a concretar el funcionamiento del negocio. Para este propósito es fundamental que el Municipio integre a la VUE personal conocedor del tema.

Si los negocios son de interés del Municipio, es posible evolucionar hacia una agencia o una oficina de atracción de Inversiones, que sería la encargada de promocionar el territorio y realizar permanentemente la búsqueda de inversionistas.

**Recomendación No. 3**

El Municipio de Otavalo debe concluir los procesos pendientes relacionados con la creación del Portafolio de Inversiones, a fin de que lo ponga a disposiciones de la ciudadanía por intermedio de la VUE. Logrando de esta manera generar un clima apropiado para las inversiones, complementándose con el servicio relacionado al Centro de Inteligencia de Mercado.

**1.2.3 INEX MODA**

La suscripción y difusión del material producido por INEX MODA, una revista especializada en tendencias de moda a nivel internacional con las líneas de primavera, otoño, verano e invierno, definidas anualmente por diseñadores, lo cual permite concretar las tendencias generales, de acuerdo al contexto especifico de la región. Esta suscripción proveerá de la posibilidad de que la VUE, entregue información a los usuarios, relacionada con la moda internacional y sus tendencias, de tal forma que la producción se acople a esta demanda y logre ubicarse, tal como lo ha definido el Municipio, como el “centro de la moda” dentro y fuera del país.

La disponibilidad y aplicación de las tendencias de la moda por parte de los productores del Cantón Otavalo, incrementará sus rangos de competitividad con otros centros de producción, nacionales e internacionales.

Hace falta definir la forma de adquisición de la revista INEXMODA, en Colombia, de acuerdo a los trámites tributarios y contables que exigen las leyes colombiana y ecuatoriana.

**Recomendación No. 4**

El Municipio de Otavalo requiere concluir los trámites y acuerdos de tal manera que cuente con la información a INEX MODA, como una herramienta que contribuya al mejoramiento de la producción y a su vez incremente la competitividad de las MIPYMES confeccionistas del Cantón.

**1.2.4 Consultorio Jurídico Tributario y Contable**

Un acuerdo inicial con la Universidad de Otavalo permitirá el funcionamiento de un Consultorio para proveer Asistencia Jurídica, Tributaria y Contable a los empresarios del Cantón.

El Consultorio estaría a cargo de profesores y estudiantes de los últimos años de las carreras correspondientes, con lo cual se garantizaría una asesoría calificada y que tiene dos propósitos, contribuir al desarrollo empresarial y acercar a la Universidad y sus futuros profesionales a sus áreas de trabajo.

Se encuentra pendiente la suscripción de un Acta de Compromiso Interinstitucional para que este servicio se implemente en la VUE.

**Recomendación No. 5**

El Municipio de Otavalo agilizará la suscripción del Acta de Compromiso, con la finalidad de que los servicios de asesoría Contable, Tributaria y Jurídica se provean en beneficio de los empresarios del Cantón y de la competitividad de sus empresas.

**1.2.5 Consultorio de información Crediticia y Microfinanciera**

El Consultorio de este tema le daría continuidad a la provisión de información de la Corporación Financiera Nacional y del Banco Nacional de Fomento, instituciones públicas encargadas de generar productos y servicios para el sector productivo con micro, pequeñas y medianas empresas.

En principio se recopilaría la información relacionada con los productos activos y pasivos de las instituciones financieras y microfinancieras del Cantón, a fin de procesarla y sistematizar sus contenidos como paso previo a su difusión desde la VUE.

Un segundo paso consistiría en la provisión de información relacionada con las instituciones y sus productos de ahorro, inversión y crédito diseñados especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas y los requisitos exigidos para su utilización.

Este tipo de servicio es crucial para los empresarios en términos de ahorro de tiempo y la libre elección de una variedad de opciones de posibles proveedores de servicios financieros y microfinancieros.

Serían objeto de inclusión en este ejercicio, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, reguladas y no reguladas, las ONGs Microfinancieras y los Bancos Financieros y Microfinancieros que operan en el Cantón Otavalo.

**Recomendación No. 6**

El municipio de Otavalo dispondrá que la VUE inicie la recopilación, procesamiento y distribución de la los productos y servicios financieros y microfinancieros de las Instituciones ubicadas en el Cantón, sean estas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONGs financieras, así como de los Bancos públicos y privados.

Con los servicios actuales y los servicios adicionales descritos, la VUE del Cantón Otavalo ofrecería una “canasta de servicios”, como la que constan en el cuadro siguiente:



***1.3.- La Ventanilla Unica Empresarial – VUE y el desarrollo territorial***

Una vez que se ha presentado el análisis y evaluación sobre la VUE y su proceso de creación, su operación y las posibilidades de expansión de sus servicios, **es factible concluir que el Proyecto cumplió con el Propósito establecido en su diseño “Implantar un modelo de participación público – privada basado en la demanda, que promueva la formalización, acceso al mercado y oportunidades de negocios …”.**

De manera complementaria y en razón del proceso de reforma por el que está atravesando el Estado Ecuatoriano, se considera importante añadir el análisis sobre la contribución del Proyecto al desarrollo territorial asignado a la Municipalidad de Otavalo como Gobierno Autónomo Descentralizado.

**1.3.1 Los usuarios de la Ventanilla Unica Empresarial – VUE**

Según los registros de la VUE, los usuarios en su mayoría pertenecen al Cantón Otavalo, pero también se han prestado servicios a ciudadanos provenientes de Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Carpuela e inclusive de la Provincia del Carchi.

Estos datos denotan que las actividades de la VUE rebasaron los límites cantonales y provinciales con los servicios que actualmente presta, y demuestran además la potencialidad de los posibles usuarios (demanda futura) con los servicios extendidos que se describieron en el numeral 1.2 de este informe.

**1.3.2 Las Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados – Municipios**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD, recientemente aprobado como el marco normativo con el que deben desarrollar sus actividades los tres niveles de Gobierno, entre otros aspectos, establece las funciones y competencias para los Municipios.

Las funciones asignadas que se relacionan de manera directa con los objetivos de funcionamiento de la VUE, son las siguientes:

* Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de la equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
* Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley. En dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.
* Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
* Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción para lo cual coordinará con los niveles de gobierno.
* Regular, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad.

Con la ejecución del Proyecto y la implementación de la VUE, el Municipio de Otavalo está ejerciendo las funciones asignadas en el marco legal recientemente aprobado, **pero a su vez le conduce al cumplimiento de nuevos retos institucionales como los descritos en los párrafos anteriores, es por esta razón que la VUE y su funcionamiento integral toma una mayor trascendencia en el accionar del Municipio y su orientación a la promoción del desarrollo económico local.**

**1.3.3 El Modelo de Gestión de la Ventanilla Unica Empresarial – VUE**

En el marco de las actividades previstas en el Proyecto, se contrató una consultoría para el “Diseño e implementación de un modelo de gestión y un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación para la Ventanilla Única Empresarial del Municipio de Otavalo”, con la cual se provee de los elementos claves para la expansión y sobre todo para la sostenibilidad de las actividades inmersas en el funcionamiento de la VUE.

Los resultados de esta consultoría, son muy importantes en el contexto descrito, la VUE como instrumento para el desarrollo territorial, pues contiene acápites como los siguientes:

* Análisis de clientes internos y externos.
* Análisis de variables internas y externas.
* Misión y Visión de la VUE.
* Mapa de Procesos.
* Procesos y trámites internos.
* Definición del Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de la VUE.
* Niveles de ingresos y egresos de la VUE.
* Líneas de acción para trabajar la sostenibilidad de la VUE.

Por lo descrito, **el Municipio de Otavalo dispone de un instrumento indispensable para consolidar el funcionamiento de la VUE, expandir la gama de productos con la visualización de un servicio público regional y aplicar estrategias y mecanismos que le conduzcan a la sostenibilidad.**

**Recomendación No. 7**

El Municipio de Otavalo deberá revisar y aprobar el Modelo de Gestión de la VUE, con el propósito de que se convierta en un instrumento institucionalizado para la operación y financiamiento de sus servicios.

***1.4.- Requerimientos para la Sostenibilidad de la Ventanilla Unica Empresarial – VUE***

Evaluados los servicios que actualmente presta la VUE (numeral 1.1), los servicios potenciales y su estado de implementación (numeral 1.2) y la contribución de la VUE al desarrollo territorial (numeral 1.3), corresponde presentar los resultados de la evaluación al grado de sostenibilidad de la VUE, tomando en cuenta los aspectos institucionales, técnicos y financieros.

**1.4.1 La Sostenibilidad Institucional de la VUE**

La VUE estructuralmente en el Municipio de Otavalo, es parte de la Jefatura de Desarrollo Local, y por lo tanto esta unidad acompañó todo el proceso de diseño e implementación de los servicios que actualmente se proveen. También la Jefatura de Desarrollo Local ha liderado el proceso de conceptualización de la expansión de los servicios con miras a la provisión de este beneficio de manera regional y con un grado de “exclusividad” de la Municipalidad.

El grado de sostenibilidad institucional debe evaluarse a partir de la suspensión de las actividades de la Unidad Coordinadora del Proyecto debido a la conclusión del financiamiento del FOMIN, y la necesidad de un proceso, casi inmediato, de transferencia de las funciones y responsabilidades que dicha Unidad viene ejerciendo hasta la fecha.

Luego del proceso de transferencia, es necesario asegurar la continuidad operativa de la VUE, así como las acciones descritas para su expansión.

Por estas tres razones, el proceso de transferencia, la continuidad y la expansión, el Municipio requiere acondicionar estructuralmente a la VUE, de tal manera que los resultados alcanzados tengan continuidad.

Este reto clave para el funcionamiento apropiado y prospectivo de la VUE, el Municipio ha planteado afrontarlo con la creación de la Dirección de Desarrollo Local, con lo cual eventualmente la VUE, obtendría la categoría de Jefatura, que, estructuralmente le provee de una mejor visibilización, independencia de acción, opciones de obtención de recursos específicos, administración de los recursos de manera directa.

Sin embargo de lo anterior, la VUE deberá compartir las prioridades de la nueva Dirección de Desarrollo Local con los temas relacionados al apoyo a la actividad artesanal; a la promoción y apoyo del turismo, especialmente el turismo comunitario; al fomento y concreción de la asociatividad; y, al desarrollo rural en general, vinculado con las Juntas Parroquiales, Gobiernos Autónomos Descentralizados con los que la Dirección debería trabajar de manera coordinada.

Por lo indicado, la creación de la Dirección de Desarrollo Local es una oportunidad a fin de que a la Jefatura de la VUE, se le otorgue la estructura y autonomía mínimas para su funcionamiento, se le provea de opciones para la administración de los recursos, y, fundamentalmente se le provea del presupuesto y recursos financieros mínimos para su operación.

**Recomendación No. 8**

El Municipio de Otavalo requiere definir e implementar a la brevedad posible la Dirección de Desarrollo Local y como parte de la misma a la Jefatura de la VUE, para que con su estructura, presupuesto y recursos asignados: (1) opere y administre los servicios de manera autonómica y eficiente; (2) expanda los servicios de la VUE; (3) recepte y ejerza las funciones y responsabilidades que le serán transferidas desde la Unidad Coordinadora del Proyecto financiado por el FOMIN.

**1.4.2 La Sostenibilidad Técnica de la VUE**

Sin embargo de que la definición de la ubicación y estructura institucionales de la VUE son importantes, no es menos importante el número y la calidad del recurso técnico (capital humano) que se encargará de ejercer las funciones y responsabilidades orgánicamente asignadas.

En la nueva estructura, la definición del número de funcionarios y el establecimiento de los perfiles mínimos de formación y experiencia que deberían llenar, son temas relevantes para la buena marcha y ampliación de los servicios de la VUE. Aspectos que deberían ser complementados con procesos de selección que garanticen la contratación de técnicos que en primera instancia respondan a las expectativas del Municipio, en cuanto a convertir este servicio en una opción con ámbito regional y en segundo lugar sean un nexo indispensable entre la institucionalidad privada y la pública.

Tomando en cuenta el perfil especial de los funcionarios de la VUE, la disponibilidad de los profesionales en el mercado de trabajo y el nivel remunerativo necesario, la Municipalidad de Otavalo deberá encontrar los mecanismos necesarios que garanticen la estabilidad de los funcionarios seleccionados, basada en esquemas de méritos y logro de resultados institucionales.

En resumen la sostenibilidad técnica depende de que el Municipio logre:

* Definir el número y los perfiles apropiados de los funcionarios necesarios para la operación y expansión de la VUE.
* Aplicar procesos de reclutamiento, selección y contratación de profesionales acorde con los perfiles establecidos.
* Cubrir las expectativas remunerativas de los profesionales contratados.
* Estabilidad en el equipo contratado, basándose en incentivos directos a su eficiencia, logro de resultados y metas previstas en la VUE.

**Recomendación No. 9**

Junto con la estructura de la VUE, el Municipio de Otavalo deberá definir el número y los perfiles de los profesionales que formarán el equipo de trabajo, en base a lo cual se llevará a cabo un proceso de selección y contratación que garantice el nivel técnico requerido, para finalmente establecer esquemas remunerativos y de incentivos basados en resultados, que propendan a su estabilidad.

**1.4.3 La Sostenibilidad Financiera de la VUE**

La dotación de recursos financieros suficientes para la operación y expansión de los servicios de la VUE, depende de dos factores: la asignación presupuestaria desde el Municipio de Otavalo y la generación de ingresos propios por la venta de servicios.

El primer factor será el resultante de las definiciones en la sostenibilidad institucional, del nivel jerárquico en que se le ubique a la VUE, y de las asignaciones presupuestarias que se apliquen como parte de la Dirección de Desarrollo Local.

El segundo factor es un aspecto no resuelto aún por el Municipio de Otavalo, se encuentran pendientes las definiciones de un “sistema tarifario” que le provea ingresos propios a la VUE. Sin embargo, se cuenta con propuestas primigenias en el Modelo de Gestión diseñado por la consultoría respectiva, que podrían analizarse para definir una política institucional para el financiamiento de los servicios que brinda y brindará el Municipio a través de la VUE.

En este tema se contarían con varios escenarios que deben ser parte de las definiciones:

1.- El Municipio decide que los servicios prestados a través de la VUE no tienen costos directos para los usuarios y por lo tanto financia totalmente las actividades con recursos provenientes del presupuesto municipal.

Este escenario se podría considerar como un mecanismo estratégico para profundizar mucho más la provisión de servicios, consolidar el funcionamiento y la imagen del beneficio de su utilización, bajo el argumento de ser parte de los servicios públicos del Municipio de Otavalo.

2.- El Municipio decide iniciar el cobro de los servicios prestados, sobre la base de aquellos que son suficiente demandados y además con predisposición ciudadana al pago.

Este escenario le proveería de una base técnica para el inicio del cobro de los servicios, establecería aquellos que son sujeto de recuperación de costos de funcionamiento y además se revisaría el costo beneficio entre financiar parcialmente un servicio y reducir el potencial número de usuarios, aspecto que generalmente ocurre con esquemas tarifarios.

Dentro de este escenario también se podrían implementar mecanismos de cobros tarifarios con incrementos escalonados en cada año, como un mecanismo de adaptación de los usuarios, e inclusive opciones de tarifas diferenciadas por tipos de usuarios.

3.- El Municipio decide aplicar una combinación de los dos escenarios, define un período en el cual no habrá costos directos a los usuarios y a la conclusión de este período se implementa el sistema tarifario que se haya acordado con anterioridad.

**Recomendación No. 10**

El Municipio de Otavalo requiere definir junto con la estructura de la VUE y la capacidad técnica de su equipo de trabajo, una política institucional aplicable al financiamiento de la operación y expansión de los servicios. Esta política institucional debe garantizar los requerimientos de recursos financieros acorde con una provisión eficiente de servicios municipales y con la perspectiva de lograr una cobertura regional.

***1.5.- Las lecciones aprendidas en la creación y operación de la Ventanilla Unica Empresarial***

1.5.1 El concepto, los beneficios y ventajas que le proveen a un Municipio la implementación de la ventanilla única de servicios se clarifican y aprecian solamente cuando la ventanilla está en operación, por lo que, para el diseño e implementación de proyectos de igual naturaleza se recomienda la observación directa de un proyecto en marcha o a su vez la provisión de información y documentación que sustenten los impactos positivos alcanzados.

1.5.2 El proceso de identificación, negociación y suscripción de acuerdos con las instituciones públicas debería estar adelantado en el diseño del Proyecto, de tal manera que la implementación de los convenios interinstitucionales sea mucho más ágil.

1.5.3 En la etapa de diseño debería establecerse el tipo y el número de los servicios con los que iniciaría el funcionamiento la ventanilla única, tomando en cuenta criterios de impacto y beneficios directos al usuario, así como servicios de escala que amplíen el espectro de intervención del Proyecto.

1.5.4 La indagación de posibles proveedores de servicios a incorporarse en la ventanilla única debe considerar también a los proveedores privados, en temas y aspectos atractivos a los empresarios como usuarios potenciales.

1.5.5 La conformación del equipo de trabajo para el diseño e implementación de la ventanilla debe tomar en cuenta la participación de profesionales con experiencia específica en el sector privado.

1.5.6 En el proceso de implementación de la ventanilla única el apoyo de la máxima autoridad es un factor determinante y quizá el único que logra contrarrestar la cultura institucional y la actitud de los funcionarios de restringir su mirada y accionar al ámbito municipal exclusivamente, sin que se incorporen otros actores institucionales públicos y fundamentalmente privados.

***CAPITULO II***

***LA FORMALIZACION DE EMPRESARIOS ARTESANALES Y TURISTICOS POR MEDIO DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD***

El segundo Componente del Proyecto tenía el objetivo de activar la demanda de los procesos simplificados a nivel general en la comunidad empresaria de Otavalo, y en particular en los sectores informal, turístico y artesanal del Cantón, a través de la promoción y difusión masiva en kichwa y castellano de los servicios de la Ventanilla Única, creando una nueva cultura de autogestión de la legalidad al interior del sector empresarial. También pretende fomentar la formalización de sus actividades productivas, incentivando la adopción de prácticas asociativas, que se acompañan con el tercer Componente.

Las actividades que debían llevarse a cabo en el marco de este Componente son las siguientes:

(i) campaña de promoción y difusión local del modelo de VUE, y del programa de asociatividad,

(ii) la socialización del concepto y sus beneficios ante funcionarios de la municipalidad;

(iii) talleres de promoción de la asociatividad a grupos empresariales, gremios y funcionarios municipales, funcionarios de organizaciones, y universitarios;

(iv) desarrollo de Jornadas de Formalización y de fomento de la asociatividad,

(v) portal Web; y

(vi) intercambio con otras experiencias de simplificación de trámites en la región.

El tercer componente tiene un primer objetivo relacionado con fortalecer la cultura de cooperación entre los proveedores, productores, comercializadores e instituciones de apoyo de los sectores de artesanías y turismo. Se buscó generar capacidades básicas dentro de los actores de las cadenas para llevar a cabo el resto de actividades previstas en el proyecto, incluyendo la promoción de los beneficios de formalización de empresas.

Con la finalidad de alcanzar este objetivo se financiarían las siguientes actividades:

(i) selección de redes a ser apoyadas,

(ii) selección y capacitación de articuladores, incluyendo los temas de género.

El segundo objetivo es capacitar y apoyar el desarrollo de estrategias asociativas para mejorar la productividad y competitividad de los sectores productivos artesanales y servicios turísticos; y fortalecer las redes de MIPYMES para facilitar su acceso al mercado.

Para alcanzar el objetivo descrito se financiarían las siguientes actividades:

(i) apoyo en inteligencia de mercado;

(ii) asistencia técnica para el mejoramiento de los procesos de producción en MIPYMES artesanales y productivas;

(iii) elaboración e implementación de planes de negocios para mercadeo y comercialización,

(iv) asistencia técnica para mejora de procesos administrativos y costeo;

(v) creación de Empresa de Economía Mixta, para promover la asociatividad y desarrollar inteligencia de mercado del cantón Otavalo; y

(vi) capacitación a empresarios de MIPYMES en manejo ambiental sostenible del proceso de producción de bienes o servicios.

Este Capítulo del informe presenta los resultados e impactos alcanzados en el marco del Proyecto, referidos al diseño e implementación del modelo de asociatividad que apoye la formalización de los empresarios artesanales y turísticos del Cantón Otavalo.

***2.1 Las 16 Redes conformadas en el marco del Proyecto***

El resultado final logrado por el Proyecto en lo relativo a la convocatoria, capacitación y apoyo a la conformación de redes de empresarios artesanales y empresarios turísticos es de 16 redes conformadas y en funcionamiento.

A continuación se presentan cuadros que resumen las características de dichas Redes.

**LAS REDES ARTESANALES Y SU ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Nombre de la Red: | Actividad Productiva: |
| 1 | Cachicullá | Artesanos (textil: sacos, gorros, ropa de lana) |
| 2 | Angel Pamba | Tejidos de tapices |
| 3 | Atrapasueños | Elaboración de Atrapasueños |
| 4 | Jawa Pamba | Elaboración de prendas de lana |
| 5 | Manillas | Elaboración de manillas de lana |
| 6 | Rushitamo | Llaveros y bisutería de tagua |
| 7 | Sirakuna | Tejidos y Confecciones de prendas de vestir (ropa de punto) |

**LAS REDES ARTESANALES Y SU NUMERO DE SOCIOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Nombre de la Red: | Número de Socios: |
| 1 | Cachicullá | 12 |
| 2 | Angel Pamba | 9 |
| 3 | Atrapasueños | 10 |
| 4 | Jawa Pamba | 13 |
| 5 | Manillas | 9 |
| 6 | Rushitamo | 15 |
| 7 | Sirakuna | 6 |
|  | **TOTAL** | **74** |

**LAS REDES TURISTICAS Y SU ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Nombre de la Red: | Actividad Productiva: |
| 1 | Gastronomía de Araque | Preparación de alimentos en el Parque Acuático |
| 2 | Gastronomía El Buen Sabor | Preparación de alimentos en la Plaza de ponchos |
| 3 | Guías Nativos Chasquis | Turismo Comunitario (Alimentación, Hospedaje, Guianza) |
| 4 | Juegos Infantiles | Servicios de Juegos infantiles para niños en el parque Acuático |
| 5 | Servicios Acuáticos | Brindan servicio de lanchas, botes en el Lago San Pablo |
| 6 | Museo Otavalango | Turismo Museológico |
| 7 | Otavalo Kausay | Turismo Comunitario (Alimentación, Hospedaje, Guianza) |
| 8 | Pijal - Sumak Pacha | Turismo Comunitario (Alimentación, Hospedaje, Guianza) |
| 9 | Ruku Wasi | Turismo Comunitario (Alimentación, Hospedaje, Guianza) |

**LAS REDES TURISTICAS Y SU NUMERO DE SOCIOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Nombre de la Red: | Número de Socios: |
| 1 | Gastronomía de Araque | 14 |
| 2 | Gastronomía El Buen Sabor | 17 |
| 3 | Guías Nativos Chasquis | 9 |
| 4 | Juegos Infantiles | 10 |
| 5 | Servicios Acuáticos | 9 |
| 6 | Museo Otavalango | 40 |
| 7 | Otavalo Kausay | 13 |
| 8 | Pijal - Sumak Pacha | 23 |
| 9 | Ruku Wasi | 12 |
|  | **TOTAL** | **147** |

* Cada una de las redes artesanales tiene una actividad productiva diferente, mientras que las redes turísticas se concentran fundamentalmente en dos actividades.
* El número de socios de las redes artesanales fluctúa en un rango de 6 a 15 socios.
* El número de socios de las redes turísticas está en un rango de 9 a 40 socios.
* El total de socios de los dos grupos de redes asciende a 221.

***2.2 El proceso de conformación, puesta en marcha y operación de las Redes***

Las 16 redes conformadas son el resultado final de un proceso ejecutado en el marco del Proyecto y que consistió en los siguientes pasos primordiales:

1.- Por medio de la ejecución de talleres, reuniones y grupos de trabajo se logró capacitar - informar a 365 micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, de artesanías y actividades turísticas en aspectos relacionados a las ventajas de la asociatividad y de la formalización de empresas.

2.- Provisión de información a 2.000 personas vinculadas a los dos sectores productivos, artesanías y turismo.

3.- Proceso de selección de 150 MIPYMES, con la finalidad de proveerles de capacitación y asistencia técnica referida a la asociatividad. La selección se llevó a cabo tomando en cuenta el universo de MIPYMES, informadas y que fueron parte de los talleres de capacitación iniciales.

4.- Selección, contratación y capacitación de 15 articuladores a efectos de apoyar la conformación de las redes.

5.- Creación y puesta en marcha de una empresa de economía mixta como demostración aplicativa del proceso de asociatividad y empresarialidad.

6.- Formulación de Estudios de Mercado y definición de Estrategias de Venta en las redes conformadas.

7.- Formulación y proceso de aplicación de Planes de Negocios en las redes conformadas. Este documento en la actualidad se ha constituido en la herramienta primordial para el funcionamiento y crecimiento de las redes.

8.- Cofinanciamiento de inversiones en las actividades primordiales de las Redes, previamente definidas en los Planes de Negocios. Se establecieron los montos máximos de financiamiento para cada Red y se complementó con los recursos invertidos por las Redes y sus socios, para así implementar las actividades prioritarias.

Cabe mencionar que **la aplicación de las actividades, pasos y eventos descritos permitió la conformación de 16 redes, superando las 10 establecidas como indicador en el Marco Lógico del Proyecto.**

**Recomendación No. 11**

El método aplicado para la información – capacitación a MIPYMES y su incorporación sistemática a un esquema de asociatividad, el Municipio de Otavalo debe documentarlo y socializarlo de tal manera que se lo replique en otros Proyectos.

***2.3 La formalización de las Redes y de los empresarios integrantes de las Redes***

A la fecha de la evaluación 4 de las 16 redes tienen personería jurídica como Asociaciones de artesanos o de empresarios relacionados con actividades turísticas.

Las 12 restantes han iniciado el trámite de formalización para obtener la personería jurídica y se encuentran en diferentes etapas: recopilación de las copias de los documentos de identidad de los socios; trámite con el Abogado seleccionado a fin de que inicie la petición en la institución pública respectiva; o, han iniciado la revisión de los estatutos en las asambleas de socios.

Si bien la conformación de las redes y su formalización es uno de los objetivos de este componente del Proyecto, es necesario tomar en cuenta que una segunda alternativa de formalización es la conformación de empresas dedicadas a las actividades productivas artesanales o turísticas.

Si bien el propio Proyecto ha generado los incentivos y la “predeterminación” de que la asociatividad concluya con una Red legalmente constituida, es necesario revisar también las ventajas de que el grupo de socios puedan integrar una empresa, una microempresa o una empresa asociativa.

También existen incentivos gubernamentales adicionales (tributarios y no tributarios) para la conformación de entidades de producción y comercialización asociativos, sin embargo, debido a la naturaleza y giro del negocio de las Redes, deben analizarse las ventajas y desventajas de las dos opciones: Asociación o Empresa.

**Recomendación No. 12**

La Unidad Coordinadora en principio y posteriormente el Municipio, deben preparar un análisis comparativo de las ventajas y desventajas tanto de la conformación de una “Asociación” como de la integración de una “Empresa”, a fin de que puedan los integrantes de las diferentes Redes tomar una decisión informada al respecto de su formalización con una de las dos opciones.

En cuanto a la formalización de los empresarios integrantes de las redes, se presenta el cuadro siguiente en el que se puede advertir los diferentes mecanismos utilizados para el efecto.

|  |  |
| --- | --- |
| Medio de formalización: | No. de empresarios |
| Registro Unico de Contribuyentes | 48 |
| Certificados Artesanales | 21 |
| IEPI | 10 |
| Conformación de empresas | 70  (en 4 empresas) |
| Registro Unico de Proveedores | 4 |
| TOTAL | **153** |

Como se observa en el cuadro, 153 empresarios integrantes de las Redes se han formalizado, lo cual representa el 69 % de los 221 integrantes. El indicador correspondiente en el Marco Lógico establecía la formalización de al menos 150 empresarios.

***2.4 La situación actual y los retos de las Redes***

Las visitas realizadas a las Redes como parte del ejercicio evaluativo y el diálogo construido con sus representantes le proveyeron al Consultor de los elementos necesarios para arribar a las siguientes conclusiones en relación a la situación actual y retos de las Redes:

1.- Tienen una identificación clara de sus objetivos como socios de la Red y del “giro del negocio” o razón de ser de este mecanismo de alianza.

2.- Reconocen las ventajas del trabajo asociativo, más aún identifican, en ciertos casos la necesidad del trabajo asociativo.

3.- Reconocen la importancia de la capacitación y asistencia técnica del Proyecto en relación directa con el punto de desarrollo en el que se encuentra cada Red.

4.- Visualizan el apoyo del Proyecto como un respaldo brindado directamente desde el Municipio y sus instancias y una de ellas la Unidad Coordinadora del Proyecto.

5.- Reconocen que los recursos asignados para inversión en cada una de las Redes fue un elemento preponderante para su funcionamiento y también para generar compromiso en cuanto al aporte de cada Red y de cada socio.

6.- Cuentan con los instrumentos de desarrollo provistos por el Proyecto, Planes de Negocios y mejoramiento de productos, pero sienten la necesidad de mayor apoyo para llevarlos a la práctica y aprovechar la oportunidad y los beneficios de su aplicación.

7.- Identifican la importancia del mejoramiento de los productos, artesanales o turísticos, y también la necesidad de “actualizaciones” o “revisiones” periódicas que les mantenga en relación directa con las demandas del mercado.

8.- En todos los casos, y por ello este es un tema muy relevante, necesitan mejorar los esquemas, mecanismos y vías de comercialización de los productos ofertados por las Redes, ya sean artesanales o turísticos.

9.- En todos los casos, y por ello este es el segundo tema relevante, se requiere incrementar el nivel de participación en los ingresos que debe generar la Red, de tal manera que se reviertan en servicios que beneficien a los socios.

10.- El tercer tema relevante, se refiere a la generación de espacios de negociación e intercambio entre las diferentes Redes, con miras a la concreción de negocios y al conocimiento de las mejores prácticas en su funcionamiento.

Con el propósito de afrontar estos retos de las Redes, se presentan a la Unidad Coordinadora y al Municipio las siguientes recomendaciones:

**Recomendación No. 13**

La Unidad Coordinadora en principio y luego el Municipio deben adicionar esfuerzos directos para llevar a la práctica los temas claves de cada Red en lo relacionado con los Estudios de Mercado, los Planes de Negocios y el Mejoramiento de Productos y Servicios, de tal manera que se revierta en el incremento de los ingresos de la Redes y se aproveche al máximo las inversiones realizadas en cada una de ellas.

**Recomendación No. 14**

La Unidad Coordinadora en principio y luego el Municipio deben identificar y proveer a las Redes de una gama de opciones relacionadas con los mecanismos, medios y esquemas de comercialización de los productos y servicios ofertados por las Redes. El uso de la información provista y la definición de las opciones que se aplicarían corresponderán a la decisión de cada una de las Redes.

**Recomendación No. 15**

La Unidad Coordinadora en principio y luego el Municipio deben promover en las Redes la generación de recursos propios para afrontar al inicio las necesidades de funcionamiento y operación y posteriormente los requerimientos para crecimiento y capitalización, como un factor primordial para la sostenibilidad de las Redes y la ampliación de los servicios que entregue a sus socios.

**Recomendación No. 16**

La Unidad Coordinadora en principio y luego el Municipio deben generar mesas de intercambio y mesas de negocios entre las Redes, de tal manera que se puedan aprovechar las experiencias, las mejores prácticas y además se creen oportunidades de negocios.

**2.5 Los retos del Municipio de Otavalo en relación a la Sostenibilidad del apoyo y asistencia técnica a las Redes creadas en el marco del Proyecto**

**2.5.1 La sostenibilidad Institucional**

Este aspecto fue abordado de manera detallada en el numeral 1.4.1 para el caso de la VUE, y habría que considerarlo en el mismo contexto al tratarse el tema de la sostenibilidad para el apoyo y la asistencia técnica a las Redes, pues el factor común preponderante es la creación y puesta en marcha de la Dirección de Desarrollo Local, que asumirá aspectos como las actividades productivas artesanales y turísticas y el más importante, en relación a las Redes, la asociatividad.

**2.5.2 La sostenibilidad Técnica**

El apoyo y la asistencia técnica que provea el Municipio a las Redes, requiere de la participación de personal técnico especializado en esta temática, que en primera instancia remplace al personal asignado en la Unidad Coordinadora y que en el futuro inmediato se convierta en el equipo de apoyo a estas iniciativas asociativas.

Atender los temas urgentes señalados en las Recomendaciones 13, 14 y 15 se constituirá en una tarea prioritaria y en el futuro la identificación de los requerimientos y necesidades de las Redes será una fase indispensable del accionar municipal.

Sobre la base de la experiencia adquirida en el Proyecto, la Dirección de Desarrollo Local, desplegará esfuerzos orientados a incrementar el número de Redes productivas, en cuyo caso el recurso humano especializado será también una necesidad imperiosa.

Por lo indicado, la sostenibilidad técnica de este tipo de apoyo a las Redes, depende del número de funcionarios que se determinen para esta tarea y también del perfil profesional que se establezca y exija a los funcionarios municipales.

Una alternativa en la consecución de personal especializado, sin que sea funcionario de planta del Municipio, es la contratación temporal y según requerimientos específicos, de personal especializado para la realización de trabajos puntuales.

**Recomendación No. 17**

El municipio deberá establecer en la estructura de la Dirección de Desarrollo Local, el número y el perfil de los profesionales especializados en la creación, operación y desarrollo de Redes empresariales vinculadas con artesanías, turismo y con otros sectores productivos.

**2.5.3 La Sostenibilidad Financiera**

El primer rubro que requiere un sustento financiero para hacerlo viable, es el presupuesto para el equipo técnico que en el futuro inmediato, con la creación o no de la Dirección de Desarrollo Local, se encargue de la continuidad del apoyo a las Redes.

El segundo rubro tiene que ver con las actividades de capacitación, asistencia técnica, reuniones de trabajo y asistencias directamente en la sede de las Redes, los funcionarios municipales o personal contratado requieren recursos presupuestales específicos para estos temas.

Los costos de movilización, los materiales de capacitación, los temas logísticos y de alimentación, la provisión de herramientas de trabajo apropiadas para los eventos de capacitación y asistencia técnica, requieren de rubros específicos para su financiamiento y fundamentalmente su inclusión en el presupuesto municipal.

En razón de la estrategia de réplica de conformación de Redes que seguramente imprimirá la Dirección de Desarrollo Local en el ámbito de la Asociatividad, también se requerirán recursos adicionales para estas actividades de fomento.

En los temas anteriores será indispensable incluir, con la negociación correspondiente, el concepto del cofinanciamiento, por parte de las Redes, de las actividades de apoyo, capacitación y asistencia técnica acordadas con ellas.

**Recomendación No. 18**

La Unidad Coordinadora, preparará para revisión y aprobación del Municipio un presupuesto anual del rubro relacionado con el acompañamiento y apoyo a las 16 Redes conformadas en el marco del Proyecto.

**2.6 Las lecciones aprendidas en la formalización de empresarios por medio de la asociatividad**

2.6.1 La identificación y difusión de las ventajas y beneficios de la asociatividad es un aspecto que debe ser presentado y analizado a profundidad en el inicio de un Proyecto de este tipo, pues se constituye en el incentivo “motor” para que los productores decidan sobre la aplicación de esquemas de asociatividad.

2.6.2 En proyectos similares debería incluirse la opción de incentivar la formalización en Redes, Asociaciones y Cooperativas de Productores ya integradas pero funcionando al margen de la formalización, de tal manera que el radio de acción e impacto sea incremental.

2.6.3 El Proyecto y sus objetivos de generar espacios de asociatividad tendientes a la formalización, desempeñó un papel clave en las circunstancias y marco legal existente a la fecha del diseño y aprobación. Sin embargo, el proceso de reforma en el que se encuentra el Estado Ecuatoriano generó definiciones específicas de la producción y comercialización asociativa, la reconoce como un mecanismo legal así como a las instituciones que lo llevan a cabo, en el marco de la definición de la Economía Popular y Solidaria y su correspondiente Ley. Además, a partir de estas definiciones se incluyen los incentivos gubernamentales, tributarios y no tributarios, para fomentar la creación, el desarrollo y la formalización de entidades asociativas. Este cambio en el campo normativo deben tomar como una oportunidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados, especialmente Municipios y Juntas Parroquiales para redefinir el apoyo que deben brindar a los espacios de asociatividad constitucionalmente y legalmente reconocidos.

2.6.4 La formulación de herramientas técnicas para la consolidación y desarrollo de las Redes, como los estudios de mercado, planes de negocios y mejoramiento de productos, deben contar con características de agilidad y mayor oportunidad entre las definiciones conceptuales y la aplicación en las actividades del día a día de las Redes. Eventualmente la unificación de los tres instrumentos por medio de un apoyo integral y unificado por un solo Técnico o Especialista, aceleraría el proceso de implementación. El tema clave que debe buscarse es la aplicación “rápida” y pragmática de las tres herramientas y que redunde en el incremento de los ingresos de los integrantes de las Redes. El escenario contrario, la demora en la obtención de ingresos, incide de manera directamente proporcional a la deserción de los socios originalmente integrantes de las Redes. Otro aspecto que puede acelerar la aplicación es el hecho de que no todas las redes requerirán el apoyo con el “paquete” completo, es decir se puede aplicar directamente planes de negocios o a su vez mejoramiento de productos, si así lo permite la condición de cada Red.

2.6.5 El tema anterior redunda de manera directa en la sostenibilidad financiera y operativa de las Redes, en tanto y en cuanto los integrantes hayan mejorado sus ingresos, estarán dispuestos a su vez a contribuir económicamente – financieramente, para el funcionamiento y operación de la Red. Tema clave especialmente en la primera etapa de funcionamiento, en la que las carencias y restricciones siempre superarán a la disponibilidad de recursos para superar las necesidades reales de las Redes.

2.6.6 Lo mencionado en el numeral anterior, el mejoramiento de los ingresos de los socios y las contribuciones a las Redes, tiene también una relación directa con los recursos necesarios para el crecimiento y capitalización de las Redes, proceso indispensable para su sostenibilidad, ampliación de servicios, opciones de inclusión de mayores miembros y búsquedas de alternativas de negocio y reducción de costos. Como ejemplo, las opciones de exportar directamente los productos de una Red de productores artesanales, que incrementaría geométricamente los ingresos a sus integrantes, depende de la capacidad que tenga la Red para asumir financieramente este compromiso, y de la cantidad y la calidad de los productos que oferte.

2.6.7 El proceso de apoyo debería orientarse con cierto énfasis a la transmisión y aplicación de criterios de “empresarialidad”, búsqueda de oportunidades de negocio, identificación de nuevos mercados o nuevos nichos de mercados, modificación de productos de acuerdo a la demanda, etc., que son los temas que marcarán la diferencia con formas tradicionales de producción y comercialización aplicados por los socios de las Redes. Esto no quiere significar que se dejen de lado opciones de producción y comercialización “comunitaria” y “asociativa” ancestralmente utilizadas, lo que se sugiere es la posibilidad de potenciar estas prácticas respetables con la aplicación de criterios empresariales que permitan un desarrollo más acelerado de las Redes.

2.6.8 La asistencia técnica a las Redes debe incluir opciones de aprendizaje por “contagio directo”. Las visitas de observación, las pasantías, la vinculación con esquemas de comercio justo, las opciones de comercio electrónico, las ruedas de negocios, la participación en ferias de fuera de su localidad, deberían formar parte del “menú” de opciones para que los integrantes de las Redes, tomen las experiencias de la manera más directa y así se facilite su aplicación inmediata.

2.6.9 Un factor importante que se debe considerar en la conformación y crecimiento de las Redes es la representación y la incidencia política que tienen o tendrían en la comunidad. Por lo que el análisis y las definiciones de los esquemas de apoyo no deben considerar exclusivamente los temas “técnicos”, sino también y de manera relevante los el entorno, el peso, la representación y la visualización política de las Redes y de sus representantes.

***CAPITULO III***

***EL PROYECTO Y EL LOGRO DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS ESTABLECIDOS EN EL CONVENIO***

En este capítulo se presenta la evaluación realizada en cuanto al logro de los indicadores de resultados e impactos del Proyecto, utilizando dos mecanismos:

* El primero de ellos es la consultoría contratada para el diseño e implementación del Sistema de Seguimiento y Monitoreo, que cuenta con información relevante de la evolución del Proyecto. De esta consultoría se tomará el informe final para efectos del análisis.
* El segundo mecanismo es el Marco Lógico del Proyecto y sus indicadores, en cuyo caso se utilizará dicha información para efectos de evaluar el grado de cumplimiento de estos compromisos.

También será parte de este capítulo la evaluación realizada a las calificaciones semestrales del Proyecto durante el período de ejecución como un aspecto importante en el contexto de los resultados finales alcanzados.

***3.1 El Sistema de Seguimiento del Proyecto y su utilidad para el logro de resultados***

La consultoría contratada para el diseño e implementación de un Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Proyecto, como producto final preparó un informe al mes de Julio del 2010, en el que se presentan los resultados alcanzados, luego de un ejercicio de seguimiento y verificación del cumplimiento de todos y cada uno de los indicadores que forman parte del Sistema.

El cuadro de indicadores, objeto del seguimiento, está conformado por todos aquellos que son parte del Marco Lógico del Proyecto y los “indicadores de gestión”, denominando así a las actividades primordiales que son parte de los componentes o a metas de la gestión y ejecución del Proyecto que requerían monitorearse y que fueron parte de las definiciones iniciales del sistema.

El informe de Julio del 2010 incorpora además los resultados del monitoreo realizado al mes de Mayo del 2010, en el que se preparó la información con esta fecha de corte y que fue objeto de un análisis por parte de esta Consultoría.

Las definiciones del Sistema, la visualización integral de los resultados que se esperan en el Proyecto y los mecanismos utilizados para evaluar sus avances, proveen de una herramienta apropiada para efectos de a su vez evaluar el logro de los resultados del Proyecto, con el instrumento utilizado como parte de su gestión.

El cuadro total de indicadores incorporado al Sistema provee de las siguientes cifras:

|  |  |
| --- | --- |
| Componentes: | No. de Indicadores |
| Componente 1 | 25 |
| Componente 2 | 13 |
| Componente 3 | 23 |
| Componente 4 | 3 |
| TOTAL DE INDICADORES | **64** |

Tomando en cuenta los datos del informe de seguimiento a Julio del 2010, realizada la evaluación de su contenido y tabulados los resultados del monitoreo efectuado por el propio sistema, se presenta el cuadro siguiente:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| INDICADORES | COMP. 1 | COMP. 2 | COMP. 3 | COMP. 4 | TOTAL | % del total | % a la fecha |
| Cumplidos | 17 | 10 | 21 | 0 | **48** | **75** | **84** |
| No cumplidos | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** | **3** | **4** |
| En ejecución | 1 | 3 | 2 | 1 | **7** | **11** | **12** |
| Aún no se cumple el plazo | 5 | 0 | 0 | 2 | **7** | **11** | **N/A** |
| TOTAL | **25** | **13** | **23** | **3** | **64** | **100** | **100** |

Fueron 7 los indicadores cuyo plazo de cumplimiento era posterior a la fecha del informe, por lo que el universo de indicadores sujeto al análisis se reduce a 57. Con este número se establecen los porcentajes en la última columna, los cuales permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1.- El 84 % de los 57 indicadores de resultados y de gestión del Proyecto se cumplieron al mes de Julio del 2010.

2.- El 12 % de los 57 indicadores de resultados y de gestión del Proyecto se encontraban en proceso de ejecución al mes de Julio del 2010.

3.- El 4 % de los indicadores de resultados y de gestión del Proyecto no se cumplieron al mes de Julio del 2010.

4.- Con estas cifras, el Proyecto alcanzó al mes de Julio del 2010 un nivel de eficacia del 84 % en cuanto al logro de sus indicadores de resultados y de gestión.

***3.2 Los Indicadores del Marco Lógico, su nivel de cumplimiento y su oportunidad***

Como ya se mencionó, el Sistema de Seguimiento y Monitoreo diseñado e implementado en el Proyecto incluyó los indicadores del Marco Lógico en la Matriz de Indicadores sujeta a los dos ejercicios de monitoreo, con esta información y con la recopilada al ejecutar las actividades de la evaluación final, se han preparado los siguientes cuadros en los cuales se apoyarán los resultados de la evaluación relacionada con el logro de los indicadores del Proyecto.

El análisis se focalizará en el cumplimiento o no del indicador respectivo, el nivel de cumplimiento en los casos en que se hayan superado las metas señaladas y finalmente la oportunidad con la que se alcanzó la meta, teniendo como parámetro los plazos establecidos en el Marco Lógico.

Este análisis además será individualizado por componente y uno consolidando la información e incorporando los indicadores del nivel del Propósito y el Fin del Proyecto.

**COMPONENTE 1**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| COMPONENTE,  Subcomponente,  Indicadores | Estado: | Mes de Plazo: | Mes de cumpli-miento: | Clasificación: |
| COMPONENTE 1 Creación de la Ventanilla Unica Empresarial para la formalización de Empresas |  |  |  |  |
| Subcomponente 1.1 Definición de Plan de Acción de la VU |  |  |  |  |
| Al mes 4 después del primer desembolso:  1) Línea de base sobre trámites para registro de empresas.  Al mes 10 después del primer desembolso:  2) Se cuenta con propuesta de simplificación de trámites  3) Se ha diseñado y acordado el Plan de Acción para la implementación de la VU.  Entre el mes 6 y el mes 12 de ejecución:  4) Modelo de VU de la SC implementado | Cumplido  Cumplido  Cumplido  Cumplido | Nov. 2007  Nov. 2007  Nov. 2007  Ene. 2008 | Mayo 2008  Dic. 2008  Dic. 2008  Oct. 2009 | Cumplido - 6 meses de retraso  Cumplido - 11 meses de retraso  Cumplido – 11 meses de retraso  Cumplido con 21 meses de retraso |
| Subcomponente 1.2: Implementación de la VU |  |  |  |  |
| Al mes 18 de operación de la VU:  5) El tiempo promedio de trámite de creación y registro de empresas se reduce de 60/90 a 30 días; y a 5 días al final del año 3.  6) El costo del trámite y registro de empresas se reduce en un 30%, y 50% al final del año 3.  Al año 1 de operación de la VU:  7) El índice de satisfacción del cliente es superior al 50%, y al final del año 3, superior a 85%. | N/A  N/A  Cumplido | Abril 2011  Abril 2011  Oct. 2010 | Ago. 2010 | N / A  N / A  Cumplido con anticipación |

|  |
| --- |
| **Conclusión sobre el cumplimiento de los Indicadores del Componente 1:**  De los 7 indicadores del Componente 1:  2 N/A porque el plazo de cumplimiento aún no se vence.  5 Se cumplieron  4 Se cumplieron con retraso  1 Se cumplió anticipadamente |

**COMPONENTE 2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| COMPONENTE,  Subcomponente,  Indicadores | Estado: | Mes de Plazo: | Mes de cumpli-miento: | Clasificación: |
| COMPONENTE 2: Fomento a la formalización e integración de empresarios al modelo de asociatividad |  |  |  |  |
| Al mes 12 de ejecución:  1) 300 MIPYMES informadas y con interés de recibir apoyo para formar grupos, formalizarse y desarrollar sus negocios, a partir de talleres de capacitación/información.  A los 18 meses de ejecución:  2) Entre el 40% y 50% de las empresas de los grupos meta identifican las ventajas de la formalización generando demanda por los servicios simplificados y virtuales puestos en operación por el Programa.  3) El 50% de los 300 empresarios del sector turístico (50) y artesanal (100) vinculados a la estrategia de comercialización, se formalizan a través del proceso simplificado.  4) Entre el 70% y 80% de las empresas de los grupos meta conocen el nuevo sistema de registro de empresas con relación a la línea de base. | Cumplido  365 MIPYMES  121 %  Cumplido  Cumplido  Cumplido | Ene.2008  Jul. 2008  Jul. 2008  Jul. 2008 | Dic. 2008  Feb. 2009  Dic. 2009  Sept. 2009 | Cumplido con 11 meses de retraso  Cumplido con 7 meses de retraso  Cumplido con 17 meses de retraso  Cumplido con 14 meses de retraso |

|  |
| --- |
| **Conclusión sobre el cumplimiento de los Indicadores del Componente 2:**  De los 4 indicadores del Componente 2:  4 Se cumplieron  4 Se cumplieron con retraso  1 Se cumplió con el 121 % de la meta señalada |

**COMPONENTE 3**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| COMPONENTE,  Subcomponente,  Indicadores | Estado: | Mes de Plazo: | Mes de cumpli-miento: | Clasificación: |
| COMPONENTE 3 |  |  |  |  |
| Subcomponente 3.1 Capacitación de articuladores y selección de redes |  |  |  |  |
| A los 13 meses de ejecución:  1) 100 MIPYMES artesanales y 50 turísticas, seleccionadas  2) 15 articuladores capacitados en el cantón Otavalo;  3) Al menos 10 cartas de compromiso de potenciales redes, suscritas por 150 miembros.  A los 6 meses de ejecución:  4) Línea de base de los grupos de empresas en el sector turístico y artesanal. | Cumplido  Cumplido  38 articuladores  253 %  Cumplido  16 cartas  160 %  Cumplido | Feb. 2008  Feb. 2008  Feb. 2008  Jul. 2007 | Sept. 2008  Ene. 2009  Nov. 2009  Sept. 2008 | Cumplido con 7 meses de retraso  Cumplido con 11 meses de retraso  Cumplido con 19 meses de retraso  Cumplido con 14 meses de retraso |
| Subcomponente 3.2: Fortalecimiento de redes horizontales y/o verticales de MIPYMES turísticas y artesanales |  |  |  |  |
| Al final del 1er trimestre del tercer año:  5) 10 REDES de al menos 150 MIPYMES con planes de negocios.  Al final del 4º trimestre del tercer año  6) Empresa de Economía Mixta creada y funcionando.  A partir del mes 18 de ejecución:  7) Los productos de 15 redes cuentan con estudios de mercado y estrategias de venta  Al mes 27  8) Cada red cuenta con su plan de negocio para ser implantado  A partir del mes 20  9) Las redes registran reducción de costos / mejoras de calidad / disminución de desperdicios /mejoras en productividad, etc.  Al mes 25,  10) 30 funcionarios municipales capacitados  11) 30 funcionarios de entidades de apoyo, universidades y gremios capacitados  Al mes 30,  12) Se han implementado políticas productivas en el Cantón Otavalo | Cumplido  16 redes  160 %  Cumplido  Cumplido  Cumplido  Cumplido  Cumplido  Cumplido  Cumplido | Mar. 2010  Dic. 2010  Jul. 2008  Abr. 2010  Sept. 2009  Feb. 2009  Feb. 2009  Jul. 2009 | Ago. 2010  Oct. 2009  Sept. 2010  Ago. 2010  Junio 2010  Nov. 2008  Nov. 2008  Jun. 2009 | Cumplido con 5 meses de retraso  Cumplido con anticipación  Cumplido con 14 meses de retraso  Cumplido con 4 meses de retraso  Cumplido con 9 meses de retraso  Cumplido con anticipación  Cumplido con anticipación  Cumplido con anticipación |

|  |
| --- |
| **Conclusión sobre el cumplimiento de los Indicadores del Componente 3:**  De los 12 indicadores del Componente 3:  12 Se cumplieron  8 Se cumplieron con retraso  4 Se cumplieron con anticipación  3 Se cumplieron con porcentajes superiores a la meta señalada |

**COMPONENTE 4**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| COMPONENTE,  Subcomponente,  Indicadores | Estado: | Mes de Plazo: | Mes de cumpli-miento: | Clasificación: |
| COMPONENTE 4: Promoción de las mejores prácticas y difusión del Modelo |  |  |  |  |
| A los 36 meses de ejecución:  1) Documento de sistematización de experiencias  2) Un taller de difusión del proyecto  3) Un taller de cierre del proyecto a nivel nacional | Pendiente  Pendiente  Pendiente | Ene. 2010  Ene. 2010  Ene. 2010 |  | Pendiente con 9 meses de retraso  Pendiente con 9 meses de retraso  Pendiente con 9 meses de retraso |

|  |
| --- |
| **Conclusión sobre el cumplimiento de los Indicadores del Componente 4:**  De los 3 indicadores del Componente 4:  3 Se encuentran pendientes de cumplimiento |

**FIN Y PROPOSITO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| FIN,  Propósito,  Indicadores | Estado: | Mes de Plazo: | Mes de cumpli-miento: | Clasificación: |
| FIN: Contribuir al mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES del Cantón Otavalo |  |  |  |  |
| Tres años después de finalizada la ejecución del proyecto:  1) Se aumenta un 30% el número de empresas en los registros municipales.  2) Se disminuye en un 10 % el nivel de informalidad en Otavalo. | N/A  N/A | Dic. 2013  Dic. 2013 | N/A  N/A |  |
| Propósito: Implantar un modelo de participación pública-privada basado en la demanda, que promueva la formalización, acceso al mercado y oportunidades de negocios y, fortaleciendo las redes de comercialización de las MIPYMES fundamentalmente de los sectores turístico y artesanal. |  |  |  |  |
| Al finalizar la ejecución del Proyecto:  3) Aumentan un 5% los ingresos propios del municipio vía tributaria de nuevas empresas.  4) Aumentan las ventas de los empresarios del sector artesanal y turístico en un 30%.  5) VU permitirá tiempo máximo de 5 días para crear empresa (en trámites municipales)  6) Máximo 10 días (integrando trámites nacionales);  7) Reducción de costos mínimo en un 50%. | N/A  N/A  N/A  N/A  N/A | DIC. 2010  DIC. 2010  DIC. 2010  DIC. 2010  DIC. 2010 | N/A  N/A  N/A  N/A  N/A |  |

|  |
| --- |
| **Conclusión sobre el cumplimiento de los Indicadores del Fin y Propósito:**  De los 7 indicadores del Componente 1:  7 N/A porque el plazo de cumplimiento aún no se vence. |

**3.3 Conclusiones sobre el cumplimiento de todos los indicadores del Proyecto**

**CUADRO DE ANALISIS DE LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| INDICADORES | COMP. 1 | COMP. 2 | COMP. 3 | COMP. 4 | FIN Y PROP. | TOTAL | %  DEL TOTAL | %  A LA FECHA |
| Cumplidos | 5 | 4 | 12 | 0 | **0** | **21** | **64** | **87** |
| Pendientes | 0 | 0 |  | 3 | **0** | **3** | **9** | **13** |
| N/ A – Plazo aún no se vence | 2 | 0 | 0 | 0 | **7** | **9** | **27** | **N/A** |
| TOTAL | **7** | **4** | **12** | **3** | **7** | **33** | **100** | **100** |

Son 9 los indicadores cuyo plazo de cumplimiento es posterior a la fecha de la evaluación, por lo que el universo de indicadores sujetos al análisis se reduce a 24. Con este número se establecen los porcentajes en la última columna, los cuales permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1.- El 87 % de los 24 indicadores del Proyecto se han cumplido al mes de septiembre del 2010, fecha de corte de la evaluación.

2.- El 13 % de los 24 indicadores del Proyecto se encuentran pendientes de cumplimiento a septiembre del 2010, fecha de corte de la evaluación.

3.- Con estas cifras, el Proyecto alcanza al mes de septiembre del 2010 un nivel de eficacia del 87 % en cuanto al logro de sus indicadores de resultados y de impactos.

**CUADRO DE ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| INDICADORES | COMP. 1 | COMP. 2 | COMP. 3 | COMP. 4 | FIN Y PROP. | TOTAL | %  DEL TOTAL |
| Cumplidos a tiempo | 1 | 0 | 4 | 0 | **0** | **5** | **21** |
| Cumplidos con retraso | 4 | 4 | 8 | 0 | **0** |  |  |
| Pendientes con retraso | 0 | 0 | 0 | 3 | **0** |  |  |
| Total con retraso |  |  |  |  |  | **19** | **79** |
| TOTAL | **5** | **4** | **12** | **3** | **0** | **24** |  |

* El proyecto logró el 21 % de oportunidad en el cumplimiento de los indicadores.
* El proyecto logró en el 20 % de los indicadores cumplidos superar la meta establecida.

**Con respecto al nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Proyecto, el evaluador concluye que: se alcanzó el 87 % de eficacia, el 21 % de oportunidad y en el 20 % de los indicadores cumplidos se superaron las metas establecidas.**

**Recomendación No. 19**

En relación a los indicadores “pendientes de cumplimiento” o N/A, la Unidad Coordinadora deberá recopilar la información necesaria, procesarla y demostrar el nivel de cumplimiento que se alcance en cada uno de los indicadores mencionados como “pendientes” o N/A en este informe. El FOMIN requerirá la presentación de un documento específico al respecto, el cual lo analizará y aprobará como parte del Informe de Terminación del Proyecto.

**Recomendación No. 20**

La Municipalidad de Otavalo tomará a su cargo el seguimiento y verificación de los avances logrados en aquellos indicadores en los que aún no se cumplió el plazo a la fecha de esta evaluación.

***3.4 Las calificaciones del Proyecto durante su ejecución***

Como parte del ejercicio evaluativo, se revisaron los Informes Semestrales preparados por la Unidad Coordinadora y a su vez revisados y aprobados por el FOMIN, con la finalidad de analizar la evolución de la gestión del Proyecto y sus progresos periódicos, así como las calificaciones asignadas en cada Semestre.

En razón de que el nivel de eficacia alcanzado, 87 %, no respondía a las calificaciones semestrales recibidas (2 semestres “Muy Insatisfactorio” y 2 Semestres “Insatisfactorio”) , y a que el nivel de oportunidad, se presentó muy bajo, 21 %, se efectuó un análisis pormenorizado y se lograron identificar los siguientes aspectos:

**3.4.1 Las calificaciones semestrales y los tres Factores**

* La calificación del cumplimiento de indicadores se vio afectada directamente por haber incluido en cada semestre indicadores en los que aún no se había vencido el plazo de cumplimiento. En estos casos se les asignó porcentajes de cumplimiento parciales (30 %, 40 %, 60 %, etc) que incidieron en la calificación final relacionada con este factor. En dos de los semestres esta forma de preparar el reporte representó una diferencia de 35 y 11 puntos porcentuales por debajo de la calificación que habría logrado el Proyecto si no se incluían indicadores “adelantados” al plazo de cumplimiento.
* La calificación de cumplimiento del pronóstico de desembolsos, fue también muy relevante, pues el Proyecto logró cumplir solamente un 34 % y máximo un 69 % de los desembolsos programados. Las causas de este hecho se identificaron en la forma de preparar los presupuestos semestrales, ya que los mismos no correspondían de manera directa a las actividades planificadas y menos aún a los desembolsos previstos en tales actividades.
* La inclusión del costo total de las actividades y no de las cantidades que se esperaban pagar en cada semestre, provocó la formulación de presupuestos “inflados”, que al momento de comparar con los desembolsos reales, los porcentajes de cumplimiento bordearon entre el 34 % y el 69 % ya indicados.
* A este aspecto debe agregarse las demoras iniciales que tuvo el Proyecto debido a los prolongados procesos de contratación de bienes y servicios, cuya postergación redundó en la disminución de recursos desembolsados.
* La propia contratación del Especialista Financiero del Proyecto acusó demoras sustanciales, alrededor de 7 meses no se contó con la participación de un profesional en este campo, razón por la que la preparación de los presupuestos no contó con los criterios técnicos que este tema exige.
* Finalmente, las consultorías ya contratadas y las adquisiciones realizadas, rebasaban los plazos previstos en los presupuestos, y los pagos se realizaron en varios de los casos en un semestre diferente al presupuestado.

**3.4.2 El cambio de instrumento de calificación**

El sistema de calificación en el que se utilizaban tres factores promediados: el nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual, el nivel de cumplimiento de los indicadores semestrales y el nivel de cumplimiento del presupuesto de desembolsos, fue remplazado por el sistema de calificación incorporado al PSR, según el cual en el semestre de transición, la calificación que mereció el proyecto correspondió a “Muy Insatisfactorio”, aunque con el método anterior llego a “Insatisfactorio”.

Las razones de esta variación en los criterios de calificación no fue posible analizarlas porque la Unidad Coordinadora no había sido informada de la forma y de los elementos que intervenía para la calificación en el nuevo sistema PSR.

**Recomendación No. 21**

El FOMIN y la Unidad Coordinadora deben procurar consensos relacionados con los temas claves en la ejecución y desempeño de un Proyecto, para el caso del Proyecto con la Municipalidad de Otavalo, la revisión y aprobación de los presupuestos semestrales y del cumplimiento de indicadores debió ser el mecanismo que habría permitido redireccionar la forma de su preparación, evitando distorsiones del estado real del proyecto así como la preparación de presupuestos que no tenían viabilidad de cumplimiento.

**Recomendación No. 22**

El FOMIN deberá comunicar a los Organismos Ejecutores respecto de la forma en que se obtienen las calificaciones semestrales al utilizar el sistema PSR, de tal manera que el conocimiento de los factores de calificación se constituya en un incentivo para su cumplimiento y la gestión del proyecto se oriente a la obtención de calificaciones positivas.

***3.5 Las lecciones aprendidas en el logro de los indicadores de resultados***

3.5.1 El diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Seguimiento como parte de la gestión de un Proyecto, es un elemento que contribuye de manera directa al control del avance en el logro de los indicadores de resultados y de impactos.

3.5.2 Incluir en el Sistema de Monitoreo y Seguimiento el nivel de detalle de los medios de verificación a emplearse y los instrumentos para la recolección de información, contribuye a una recolección ágil y oportuna del nivel de cumplimiento de los indicadores a una fecha determinada.

3.5.3 De manera complementaria al seguimiento y monitoreo a los indicadores, la aplicación de planes de mitigación de los riesgos aportan de manera directa a la consecución de las metas establecidas. El control de los elementos exógenos al Proyecto es indispensable para garantizar el cumplimiento de indicadores.

3.5.4 A pesar de las demoras ocurridas en el inicio, (adquisiciones, integración de la Unidad Coordinadora, bajos desembolsos), la focalización de las acciones en el logro de indicadores, definida por la Gerencia del Proyecto, le ayudó al Proyecto no solo a “recuperar” los retrasos sino a lograr en el último año “compensar” la etapa inicial caracterizada por pocos avances y hasta superar metas en el 20 % de los indicadores.

3.5.5 La asignación de tareas y funciones a los integrantes de la Unidad Ejecutora, basados en el cumplimiento de indicadores, generan incentivos especiales para su cumplimiento y clarifica el desempeño individual y del Proyecto en la globalidad.

3.5.6 Los instrumentos de medición de desempeño que utilice el FOMIN, deben ser de conocimiento de los Organismos Ejecutores para que se conviertan en incentivos para su observación y cumplimiento, lo cual redundará de manera directa en la calidad de la cartera.

***CAPITULO IV***

***EL CONTEXTO Y LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN***

Con el propósito de evidenciar que la estructura de este informe cumple con los Términos de Referencia objeto del contrato, se presenta el siguiente cuadro:

|  |  |
| --- | --- |
| *Temas según los Términos de Referencia:* | *Capítulos del Informe:* |
| Resultados de la Evaluación | Capítulos I, II y III |
| Hallazgos claves de la Evaluación | Capítulos I, II y III |
| Informe acerca de la Sostenibilidad del Proyecto | Capítulo I, Sección 1.4.- Requerimientos para la Sostenibilidad de la Ventanilla Unica Empresarial – VUE  Capítulo II, Sección 2.5 Los retos del Municipio de Otavalo en relación a la Sostenibilidad del apoyo y asistencia técnica a las Redes creadas en el marco del Proyecto |
| Recomendaciones Generales | Incluidas en los Capítulos I, II y III |
| Análisis del contexto, situación a nivel local,  institucional en el que se implementa el proyecto | Capítulo IV |
| Metodología utilizada en la evaluación | Capítulo IV |

Como se puede advertir excepto los dos temas que se encuentran al final del cuadro, aún no sido abordados en los Capítulos y Secciones del presente Informe, por lo que en las siguientes secciones se presenta la información pertinente.

**4.1 Análisis del contexto, situación a nivel local, institucional en el que se implementa el proyecto**

Otavalo es un municipio con una población que bordea los 100.000 habitantes, de los cuales el 35% está ubicado en zona urbana y el 65% en zona rural. El 65% de la población es indígena.

Las principales actividades económicas en este Cantón son: turismo, artesanía, agricultura, ganadería, comercio y servicios.

En Otavalo hay medianas, pequeñas y microunidades productivas, particularmente orientadas a las actividades de producción y comercialización de artesanías y prestación de diversidad de servicios turísticos, que trabajan en un entorno de semiformalidad o informalidad. Por esta razón, las autoridades municipales han venido implementando políticas y acciones tendientes a fomentar la actividad económica y generar un clima favorable para la inversión y por tanto se ha propuesto reducir obstáculos a la formalización empresarial y a su vez complementarlo con actividades de fomento a la asociatividad empresarial.

**El sector artesanal.-** La actividad de mayor importancia en el Cantón Otavalo es la producción y comercialización de prendas de artesanía textil-confección, la cual constituye un elemento de atracción dentro de las actividades turísticas, especializándose en la manufactura de artículos textiles, sombrerería, cestería, instrumentos musicales y adornos.

Existen alrededor de 6.000 micro y pequeños tejedores textiles indígenas en el Cantón, de tipo individual o familiar, resaltando la experiencia exportadora de muchos artesanos. El proceso para exportación es conocido, y no reviste dificultades, que pone en ventaja a estos artesanos frente a otros, debido a que la producción está estrechamente vinculada al comercio, lo cual permite una integración en vertical hacia adelante, y posibilita contar con información de mercados nacionales e internacionales que son frecuentados por los Otavaleños. Algunas exportaciones se llevan a cabo a través de canales informales.

En este sector, se evidencia un alto nivel de contratación de artesanos individuales para poder cumplir con órdenes de producción a las empresas. Las empresas tienen un número determinado de trabajadores, y casi otro tanto igual, en personas contratadas por obra cierta, con los cuales mantienen relaciones permanentes de contratación externa. Esta realidad hace necesario que la asistencia técnica y capacitación que se brinda a las empresas de la red asociatividad, deban ser extendidas a los productores individuales contratados por las empresas miembros de la red.

Con respecto al proceso de creación de una empresa en el sector artesanal: para el ejercicio de su actividad, los artesanos deben realizar además de los trámites generales, 4 trámites adicionales ante mínimo 4 dependencias e instituciones diferentes nacionales o locales, adjuntando cerca de 10 tipos de requisitos duales o diferentes.

Además de los problemas comunes a todas las actividades, el sector artesanal se enfrenta a trabas adicionales alrededor de sus trámites específicos:

(i) los principales beneficios se obtienen a partir de la calificación de "artesano calificado", trámite que demora en promedio 6 meses;

(ii) prácticas de renovación de su permiso o matrícula, generando replica del trámite y sus costos;

(iii) cobros manuales, el proceso de recaudo de los derechos de venta en la vía pública se realiza de modo totalmente manual, generando desgastes al funcionario responsable y reprocesos innecesarios.

**El Sector Turístico.-** Según el Ministerio de Turismo se estima que anualmente llegan a Otavalo 250.000 visitas (entre un 15 y 20% del total de turistas extranjeros que anualmente visitan el Ecuador). El turismo, a pesar de su gran contribución a la economía local, presenta ya desde hace varios años un estancamiento que incide en las actividades relacionadas.

* Por su cercanía con Quito no ha desarrollado una oferta de hospedaje ni se ha buscado diversificar la oferta turística.
* Los empresarios y la Cámara que los agrupa carecen de herramientas para desarrollar productos turísticos atractivos que incluso permitan la especialización de las empresas. La principal atracción es el mercado artesanal de fin de semana, catalogado como el más grande de Suramérica.
* Por tanto, muchos artesanos, se dedican también a actividades turísticas, con las limitaciones de crecimiento y competitividad debidas a la falta de especialización en el negocio.
* Asimismo, los proveedores turísticos no están asociados con agencias en Quito o incluso fuera del país.
* A esto se suma que muchos de los empresarios en este sector no están registrados, y por tanto no cumplen con las normas de calidad mínimas para atender al turista.

Los problemas de tramitología que enfrentan las empresas de este sector son las siguientes:

(i) centralización del Registro Nacional de Turismo, que lleva a esperas de 3 meses;

(ii) el trámite local de registro turístico está sujeto a la codificación de actividad turística que apruebe el Ministerio, con lo cual la demora se vuelve un “cuello de botella” para los trámites municipales del caso;

(iii) desarticulación del trámite, pues pese a ser gestionado por una dependencia municipal, no tiene conectividad con los sistemas, bases de datos ni aplicaciones de recaudo municipales, lo cual implica el desplazamiento obligado del emprendedor;

(iv) el diligenciamiento normal de las proformas y la administración de los expedientes; y

(v) alta carga tributaria, un establecimiento turístico está sometido a mínimo de 11 impuestos y/o pagos simultáneos al momento de su formalización.

Adicionalmente se presentan varios problemas específicos que deben superar estas MIPYMES y que tiene relación particularmente con:

(i) la falta de formalización, que las ha limitado en sus oportunidades de desarrollo empresarial, dificultado su acceso al mercado crediticio formal y de servicios;

(ii) la baja especialización deteriora la calidad de los productos y servicios;

(iii) se registra una limitada propensión a la acción mancomunada, y si bien cuentan con un elemento favorable para el negocio que es el carácter cultural de la artesanía, sin embargo sus volúmenes productivos, tanto de las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen posibilidad de alcanzar estándares productivos que les permitan competir en los mercados abiertos, salvo si logran asociarse;

(iv) la débil articulación entre las MIPYMES del sector turístico y/o artesanal no ha posibilitado un cabal aprovechamiento de economías de escala, reduciendo la disponibilidad de información sobre condiciones de mercado e incrementado la presencia de intermediarios.

La descripción realizada en los párrafos anteriores justifica plenamente la ejecución del Proyecto objeto de esta evaluación, con el que se ha logrado cambiar, como se ha descrito en los Capítulos I, II y III, las condiciones actuales en las que se desenvuelven las MIPYMES otavaleñas, especialmente en los sectores turístico y artesanal, al haber creado y puesto en funcionamiento la Ventanilla Unica Empresarial como un mecanismo de apoyo al sector, que potencie las capacidades de los actores públicos y privados involucrados con la estos sectores productivos.

Mediante el Proyecto se ha complementado la estrategia de desarrollo económico del Cantón, con las actividades desarrolladas por el Departamento de Desarrollo Local, de manera que las facilidades que brinda el municipio para desarrollar actividades profesionales, productivas y comerciales, son apoyadas por un espacio que auspicie la formalización y creación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Se cuenta con un sistema en plena expansión, para la tramitación eficiente y transparente de los servicios que presta el municipio al sector empresarial, acompañado de un mecanismo de apoyo por vía de la asociatividad y la creación de Redes de Emprendimientos y Negocios sustentables. Se ha demostrado, con la ejecución del Proyecto, que la asociatividad es un medio efectivo que permite aumentar los volúmenes productivos y generar economías de escala que justifican la incorporación de tecnologías de producción y procesos más productivos orientados a la comercialización eficiente y diversificada.

**4.2 Metodología utilizada en la evaluación**

La Metodología utilizada para la evaluación, descrita de manera detallada en la Propuesta de Trabajo de la Consultoría, se presenta de manera esquematizada en el siguiente cuadro:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***FASES / Pasos:*** | ***Instrumentos /Herramientas Utilizados*** | ***Productos Logrados:*** |
| **FASE I: Estudio de Gabinete** |  |  |
| Revisión y análisis de los Documentos del Programa: Planes Operativos, Informes Semestrales, Informes de Visitas, Informes de Consultorías. | Revisión y análisis de documentos y de su información | Identificación de los resultados e impactos esperados |
| Identificación de los resultados e impactos alcanzados |
| Revisión de la evaluabilidad del Proyecto: la disponibilidad de información y datos provistos por el Sistema de Seguimiento y Monitoreo implementado en el Proyecto. | Revisión de la información disponible y discusión con los integrantes  de la Unidad Coordinadora | Acuerdos sobre el Grado de Evaluabilidad, definiciones de los siguientes pasos de la Consultoría de Evaluación |
| Identificación de las diferencias sustanciales entre los resultados e impactos planificados y los resultados e impactos alcanzados | Análisis comparativo, cualitativo y cuantitativo de los indicadores del Proyecto | Indicadores logrados y su Oportunidad |
| Definición de la Eficacia y Oportunidad del Programa |
| **FASE II: Trabajo de Campo** |  |  |
| Informar e intercambiar opiniones con los involucrados principales, en relación a los resultados del Estudio de Gabinete | Reuniones con la Unidad Coordinadora | Acuerdos sobre los temas relevantes de la evaluación |
| Reunión con el Jefe de Desarrollo Local | Opiniones y puntos de vista desde la Municipalidad |
| Evaluación de los impactos logrados en los beneficiarios e involucrados del Proyecto: Evaluación a las las Redes conformadas, Evaluación de la VUE | Visitas de Campo a las Redes.  Visita y observación al funcionamiento de la VUE | Validación de los resultados e impactos descritos documentariamente. Información del nivel de satisfacción de los participantes y beneficiarios del Proyecto |
| Formulación y comunicación de las Conclusiones, Experiencias y Lecciones Aprendidas | Reuniones de Trabajo con la Unidad Coordinadora, con el Jefe de Desarrollo Local y con el Alcalde de Otavalo | Recopilación de los insumos para la preparación del borrador del informe |
| Revisión del grado de Sostenibilidad de la VUE y de los servicios de apoyo a las Redes creadas en el marco del Proyecto | Reuniones de Trabajo con la Unidad Coordinadora, con el Jefe de Desarrollo Local y con el Alcalde de Otavalo | Recomendaciones sobre la Sostenibilidad del Proyecto |
| **FASE III: Preparación del Informe y difusión** |  |  |
| Formulación del Borrador de Informe, presentación y discusión con la Unidad Coordinadora y con el FOMIN | Envío del documento, revisión, presentación y discusión de comentarios, modificación del Borrador del Informe | Borrador de informe acordado. Versión Final consensuada. |
| Preparación del Documento de Sistematización, recomendaciones para los eventos finales de difusión y sistematización | Preparación de la propuesta, discusión, logro de consensos | Documento de Sistematización, acordado |
| Difusión mínima de los Resultados de la Evaluación  **NOTA: esta actividad se realiza una vez que se haya aprobado la versión final del informe.** | Reunión con la Unidad Coordinadora, con los funcionarios municipales y con las Redes conformadas en el marco del Proyecto | Unidad Ejecutora, funcionarios municipales y Beneficiarios conocen los resultados de la evaluación |