

## EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO

**“Fortalecimiento de la cadena productiva: agricultura orgánica, comercio justo y procesos participativos con población indígena Shuar y Achuar de la Amazonía ecuatoriana”**

### PRODUCTO 3 – INFORME FINAL

**Elaborado por:** María Patricia Ramos Ordoñez, consultora<sup>1</sup>

**Fecha de entrega:** 3/02/2026

---

<sup>1</sup> Y la participación de Norma Paola Floril Anangonó como parte del equipo de trabajo de la consultora.



## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	4
2 ASPECTOS CONTEXTUALES	9
3 ASPECTOS DE GESTIÓN. ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS CON PERSONAL DEL PROYECTO	13
<b>3.1 Percepciones de logros de un proyecto multidimensional</b>	<b>13</b>
3.1.1 Capacitación y compromiso en territorio. Implicación de la población estudiantil y productores	13
3.1.2. Traslado de productos y dotación de equipo para la transformación	14
3.1.3. Productores reconocen beneficios de la producción orgánica	16
3.1.4. Apoyo para la sostenibilidad económica de las familias Shuar y Achuar	16
3.1.5. Contar con herramientas para la mejora de las ventas	17
<b>3.2. Articulación del trabajo en equipo</b>	<b>19</b>
3.2.1. Coordinación interna y distribución por áreas en la sede de trabajo	19
3.2.2. Organización del personal en el territorio	20
3.2.3. Organización del personal para la ejecución de actividades en territorio	21
<b>3.3. Dificultades y retos</b>	<b>22</b>
3.3.1. Ámbito interno	22
3.3.2. Ámbito externo	23
4 EL PROYECTO DESDE LA MIRADA LOCAL. ENTREVISTAS CON PRODUCTORES/AS, LÍDERES DE GRUPOS SOLIDARIOS DE TRABAJO (GST), JÓVENES Y OTROS ACTORES (DOCENTES, TÉCNICOS)	25
<b>4.1. Percepciones y vivencias sobre logros del proyecto</b>	<b>26</b>
4.1.1. Capacitaciones: empoderamiento de la mujer, cultivos orgánicos y cuidado del medio ambiente	27
4.1.2. Capacitaciones: manejo de desechos sólidos y medio ambiente (hoyo sanitario)	35
4.1.3. Planificación, motivaciones, comunicación y seguimiento	36
<b>4.2. Formas de cumplimiento de actividades y de participación</b>	<b>37</b>
4.2.1. Hoyos sanitarios y manejo de desechos sólidos: percepciones y actividades	37
4.2.2. La coordinación de los grupos solidarios de trabajo en el territorio	39
4.2.3. Miradas sobre el rol del técnico local y del ingeniero agrícola	40
4.2.4. Formas de participación	41
<b>4.3. Dificultades y retos</b>	<b>47</b>
4.3.1. En cuidado del medio ambiente y cultivos orgánicos	47
4.3.2. En hoyos sanitarios y manejo de desechos inorgánicos	48
4.3.3. En planificación, motivaciones y seguimiento	48
4.3.4. En enfoque de género y generacional	50

<b>5 ANÁLISIS DE EFICACIA</b>	<b>51</b>
<b>5.1. Resultado 1</b>	<b>51</b>
<b>5.2. Resultado 2</b>	<b>55</b>
<b>5.3. Resultado 3</b>	<b>57</b>
<b>5.4. Análisis del objetivo específico del proyecto</b>	<b>60</b>
<b>6 ANÁLISIS DE EFICIENCIA</b>	<b>63</b>
<b>6.1. Resultado 1</b>	<b>63</b>
<b>6.2. Resultado 2</b>	<b>66</b>
<b>6.3. Resultado 3</b>	<b>68</b>
<b>6.4. Análisis general de eficiencia</b>	<b>70</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>72</b>
<b>7.1. Buenas prácticas</b>	<b>74</b>
<b>8 RECOMENDACIONES</b>	<b>76</b>
<b>9 BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>

## 1. Introducción

El presente documento contiene el informe final de la evaluación externa del proyecto *Fortalecimiento de la cadena productiva: agricultura orgánica, comercio justo y procesos participativos con población indígena Shuar y Achuar de la Amazonía ecuatoriana*, financiado por el Ayuntamiento de Asturias, Avilés y Azkoitia, España, y ejecutado en Ecuador por el socio local Fundación Chankuap - Recursos para el futuro, con su sede en la ciudad de Macas (cantón Morona, provincia de Morona Santiago), en coordinación con la Fundación Jóvenes y Desarrollo, de España.

Como antecedente general, el proyecto se alinea al VI Plan Director de la cooperación al desarrollo Asturiana 2022 - 2026, en su Prioridad Sectorial 1, P.E1.1 "Promover el ejercicio de los derechos económicos, de acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales y las nuevas tecnologías". Y, en su Prioridad Sectorial 3, P.E.3.2, "Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública". Además, se enmarca en la Estrategia Asturiana de Cooperación con los Pueblos Indígenas.

En el ámbito local, el proyecto se ejecuta a partir de un proceso de planificación conjunta entre Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, y Jóvenes y Desarrollo. En ese marco, organizaron también un diagnóstico previo acerca de las necesidades y demandas de capacitación por parte de jóvenes y adultos pobladores de la zona de intervención del proyecto, localizada en la provincia de Morona Santiago, principalmente en el cantón Taisha y sus comunidades Achuar y Shuar.

Aunque la cobertura del proyecto se centra en el mencionado cantón, una pequeña parte de beneficiarios se sitúa en el Valle del río Upano, esto es los cantones de Logroño, Huamboya y Sucúa pertenecientes a la provincia de Morona Santiago. En total, el radio de acción alcanza a más de 600 productoras y productores organizados en los denominados grupos solidarios de trabajo (GST), distribuidos en 75 comunidades.

El objetivo general del proyecto apunta a: "Contribuir al mejoramiento de la capacidad local de la población de las comunidades Achuar y Shuar del Cantón Taisha de la provincia de Morona Santiago, Ecuador". Su objetivo específico busca: "Fortalecer la producción agrícola local, con parámetros orgánicos, de consumo justo y enfoque de género, en comunidades Shuar y Achuar de la Amazonía Ecuatoriana". Sus tres resultados esperados señalan: 1) Fortalecidas las capacidades de trabajo participativo, con enfoque de cuidado medioambiental, soberanía alimentaria y empoderamiento de la mujer, implicando a población estudiantil, jóvenes y adultos de las comunidades indígenas Shuar y Achuar; 2) Favorecidos los procesos de transformación de materia prima, agregándole valor, calidad y beneficiando a productores indígenas Achuar y Shuar; y, 3) Mejorada la comercialización de productos de la Amazonía, favoreciendo así, la sostenibilidad de los ingresos de las familias de indígenas Shuar y Achuar.



La presente evaluación externa está contemplada en el proyecto en términos de eficacia y eficiencia, con el objetivo de “valorar el desarrollo del proyecto y recoger aprendizajes que se tendrán en cuenta en la continuación de la labor de la Fundación Chankuap en la zona de ejecución del proyecto”. Este informe final presenta un análisis sobre la ejecución de esta intervención extraída de información y percepciones proporcionadas tanto por el equipo de trabajo, como por la población beneficiaria, y posteriormente se centra en la evaluación del desempeño del proyecto a partir de los criterios de eficacia y eficiencia.

#### - Metodología de la evaluación

La evaluación del proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva: agricultura orgánica, comercio justo y procesos participativos con población indígena Shuar y Achuar de la Amazonía ecuatoriana” ha seguido una orientación metodológica mixta. De acuerdo con lo establecido en los términos de referencia de la consultoría, se han aplicado los criterios de eficacia y eficiencia para analizar los resultados de la ejecución de esta intervención.

Bajo el análisis de la eficacia se valora cuantitativamente el cumplimiento de objetivos a través de la medición de los indicadores establecidos en el diseño del proyecto. En relación con la eficiencia, se analiza el uso de los recursos para la consecución de actividades, valorando la optimización de los medios disponibles para alcanzar los resultados; esto implica el uso de los recursos financieros, el cumplimiento de tiempos de acuerdo con los cronogramas establecidos, así como el aprovechamiento del talento humano para conseguir los mejores resultados.

Esa valoración cuantitativa se complementa con un análisis cualitativo de los logros y las dificultades presentadas desde la visión de las personas involucradas en el proyecto, tanto del personal técnico, como de las y los beneficiarios. La estrategia se plasma en el presente documento.

En cuanto a los tiempos y lugares de compilación de la información y el análisis, se desarrolló en dos momentos, el primero mediante una visita a los cantones Morona (específicamente su cabecera cantonal Macas) y Taisha (específicamente Wasakentsa) dos meses antes de la culminación del proyecto; y, el segundo, a través de la sistematización de información de campo, así como la revisión de la documentación del proyecto e intercambio de criterios y comunicaciones con informantes clave de la Fundación Chankuap y de la Sociedad Salesiana en el Ecuador. En ese marco, se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

A.- Entrevistas semi estructuradas a personas de las comunidades beneficiadas en Wasakentsa:

- 3 coordinadores de grupos solidarios de trabajo (hombres);
- 3 representantes del personal educativo de una comunidad (1 hombre y 2 mujeres);
- 4 productores (2 hombres y 2 mujeres).



B.- Entrevistas semi estructuradas a personal de Fundación Chankuap - Recursos para el futuro, en Macas:<sup>2</sup>

- 6 integrantes del equipo de planta de la Fundación Chankuap, que hacen oficina en Macas;
- 3 técnicos de campo (2 ingenieros de territorio y 1 técnico local);
- 2 responsables de ventas de los productos de la Fundación Chankuap en una tienda de Macas;

C.- Observación y diálogo con una persona externa involucrada:

- 1 vendedora de una tienda aliada en Macas, en donde hay una estantería con productos de Chankuap.

D.- Un grupo focal con estudiantes:

- Esta actividad se efectuó con un segmento de 20 estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa. Se realizó en la misma entidad escolar, y se aplicó una metodología de taller, en el que los y las asistentes elaboraron dibujos en torno a los temas de las capacitaciones, a fin de obtener sus percepciones y reflexiones.

E.- Observación en parte de los territorios de ejecución del proyecto:

1. Macas: Instalaciones administrativas y productivas de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro.
2. Macas: Tienda dedicada a la venta de productos y artículos elaborados en la Fundación Chankuap; y, un punto de venta de la Fundación, instalado en una tienda aliada.
3. Taisha: Comunidades de Wasakentsa y Zuritiag para observar la *ejecución in situ* de actividades del proyecto, y, los procesos de articulación entre el personal técnico y los beneficiarios en el territorio. Asimismo, la observación permitió evidenciar las condiciones de comunicación, transporte y dispersión de las comunidades.

F.- Revisión de los documentos de formalización del proyecto, medios de verificación y reportes de informes intermedio y final del proyecto, así como documentos financieros, proporcionados por el Socio Local y por la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

En atención a pautas éticas relacionadas con la privacidad de las personas entrevistadas, no se utilizan sus nombres en la redacción del informe, sino que se ha realizado una codificación que se ubica luego de cada cita directa entrecomillada.

En relación con los hallazgos de la evaluación, se determinó el cumplimiento del objetivo del proyecto con un porcentaje de eficacia del 101%, mientras que el desempeño de sus tres resultados alcanza porcentajes situados en el 83% (R1), 101% (R2) y 75% (R3). Si bien estos tres valores evidencian un buen nivel de eficacia se identificaron debilidades en la ejecución que, en el caso del primer y tercer valor dan cuenta de los

---

<sup>2</sup> Entre el personal de la Fundación, no todos son financiados por el proyecto.

desafíos que no pudieron ser sorteados con total éxito durante el año de intervención evaluado. Por otra parte, se identificó un mediano nivel de eficiencia en términos de uso del tiempo y presupuesto, así como dificultades y potencialidades del proyecto, entre otros hallazgos que se amplían en las respectivas secciones.

En términos más operativos, la revisión de documentos y entrevistas nos permite señalar un panorama general de acciones en la que se articulan distintos ejes y actividades. De esta manera, los temas de las capacitaciones para la población adulta se conectan con las diseñadas para los estudiantes, y con la construcción de dos hoyos sanitarios. Aunque estos no constan en la matriz de planificación como Indicadores Objetivamente Verificables (IOV), sino como una actividad, las versiones del equipo en territorio dan cuenta de la centralidad que estos hoyos ocupan en el proyecto, por el servicio que prestan a la comunidad beneficiaria y por la asistencia de los productores a la implementación de la obra, como una forma de aportar al aprendizaje comunitario sobre manejo de desechos sólidos.

En los diálogos con el mencionado equipo se agrega que, se han aprovechado las visitas y recorridos en los territorios para ver temas de planificación, dar asesorías y capacitar sobre manejo de huertos orgánicos a los agricultores, de tal forma que se aporta al cumplimiento no solo a indicadores del resultado 1 (con su fuerte en capacitación), sino también del resultado 2, relacionados con la entrega de materia prima para su transformación en la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro, y con el mantenimiento de los cultivos orgánicos.

En cuanto a las reflexiones sobre los logros y las dificultades, las miradas proporcionadas por el personal técnico dan cuenta de un largo camino que ha recorrido la Fundación, lo que llevó a ver al proyecto como la continuidad de varias acciones realizadas desde hace mucho tiempo y no como una intervención de un año específico. En ese marco se puede distinguir como un resultado del proyecto el haber apuntalado las condiciones que facilitan la producción y la comercialización en zonas dispersas durante el año de ejecución del proyecto, siguiendo la trayectoria de apoyo que la Fundación ha mantenido con los productores indígenas desde hace muchos años. Por otra parte, se resalta el reconocimiento de la agricultura orgánica como un mecanismo sostenible en términos de rentabilidad y cuidado ambiental.

No obstante, también se identificaron los riesgos que impone el mercado al incentivar formas de producción no orgánica (con ofertas de químicos), con lo que contribuye a la disminución de la materia prima requerida en los proyectos y a la generación de cambios en las dinámicas sociales que dificultan la ejecución de propuestas de trabajo comunitario y productivo. Estos y otros aspectos imponen retos que los ejecutores y financiadores necesitan tomar en cuenta en sus próximas acciones en el territorio.

Cabe mencionar que, si bien la evaluación se centra en los criterios de eficacia y eficiencia, el análisis sobre los logros del proyecto, obtenidos a partir de la mirada y percepciones de las y los beneficiarios, también proporciona un acercamiento cualitativo al impacto del proyecto, como un aporte a la reflexión sobre los posibles resultados a largo plazo. De igual manera, las reflexiones sobre las dificultades y retos ofrecen una breve mirada a la sostenibilidad, de cara a futuras intervenciones.

El cuerpo central de este documento está estructurado por tres grandes bloques: el primero está compuesto por las secciones 1 y 2, de introducción y marco contextual, en su orden. El segundo bloque está constituido por la sección 3 de aspectos de gestión, logros y dificultades, a partir de percepciones del equipo central de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, obtenidas en la ciudad de Macas; y la sección 4 sobre las percepciones de personas destinatarias de las actividades del proyecto, mujeres y hombres productores y estudiantes de colegio, en el marco de un recorrido en la comunidad de Wasakentsa y sus alrededores. Un tercer bloque contiene la sección 6 y 7 de análisis de eficacia y de eficiencia respectivamente, ambas sobre la base de la revisión de documentos como el informe final del socio local, la ejecución presupuestaria actualizada y otros medios de verificación, además, se nutren de la información cualitativa producto de las observaciones y entrevistas con los y las participantes en el proyecto. Finalmente, los hallazgos se sintetizan en un último bloque dedicado a las conclusiones, en las que se incluyen aspectos relacionados con lecciones aprendidas y buenas prácticas, además de las recomendaciones finales.

## 2. Aspectos contextuales

El presente proyecto se implementó en la provincia de Morona Santiago ubicada en la región amazónica del país. De acuerdo con los datos oficiales del último Censo de Población y Vivienda, realizado en el año 2022, la provincia tiene 192.508 habitantes y ha experimentado una tasa de crecimiento de un 2,2%; en comparación con el año 2010, en donde la población era aproximadamente de 147.655 personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2023).<sup>3</sup>

Morona Santiago está dividida en 13 cantones con sus respectivas parroquias urbanas y rurales: Gualaquiza, Huamboya, Limón Indanza, Logroño, Pablo Sexto, Palora, San Juan Bosco, Santiago, Sevilla Don Bosco, Sucúa, Morona y Taisha. Estos dos últimos son los principales sectores donde se ejecutó el proyecto, más una pequeña parte de beneficiarios ubicados en los cantones de Logroño, Huamboya y Sucúa.

### - Población y calidad de vida

El cantón Morona, cuya cabecera cantonal es la ciudad de Macas, tiene una población de 54.935 habitantes. Al encontrarse en la parte céntrica de la provincia, es un sitio de gran atractivo para el sector turístico. Mientras tanto, el cantón Taisha, con una población de 26.700 habitantes, se encuentra ubicado al este, en la llanura amazónica entre el Valle del río Pastaza, Macuma y Kankaim.

Dado que Taisha está localizado en un entorno de selva, las condiciones de vida de muchos de sus habitantes (sobre todo, de aquellos que residen en las regiones más densas de la selva) son distintas, en comparación con Morona. Al existir grandes distancias entre las comunidades, y ante el débil desarrollo vial, las personas deben recorrer grandes tramos a pie o mediante canoa para trasladarse de una localidad a otra. Según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Morona Santiago, en promedio, el 71% de la población de estos dos cantones es rural, sin embargo, en Taisha, el porcentaje llega al 93% (GAD Morona Santiago, 2025), a diferencia de otras zonas del país que tienen una composición geográfica eminentemente urbana.

En el contexto de la presente evaluación, también es oportuno señalar que la comunidad Achuar de Wasakentsa, ubicada en la parroquia Huasaga (correspondiente al cantón Taisha), es uno de los puntos estratégicos donde el proyecto ha tenido mayor presencia. Esa localidad surgió como resultado de la creación de una Misión Salesiana que lleva más de 50 años en el sector. Actualmente Wasakentsa dispone de una Unidad Educativa fiscomisional, un albergue para estudiantes de las comunidades lejanas, un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública y un Centro de Apoyo de la Universidad Politécnica Salesiana con la carrera Educación Intercultural Bilingüe. Uno de los

---

<sup>3</sup> La presente sección se nutre de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Morona Santiago. Para efectos de agilidad en la escritura y lectura se utilizarán las siglas respectivas.

principales desafíos que ha enfrentado el sector radica en la limitada conectividad y comunicación, pues el acceso al sitio se limita a una pista de aterrizaje y el río, principal medio para la circulación entre las comunidades. Esta comunidad cuenta con energía obtenida a través de paneles solares.

Los cantones Morona y Taisha albergan un alto porcentaje de población que se reconoce como indígena, esto es el 64% y 93% respectivamente; las nacionalidades mayoritarias son Shuar, Achuar y Kichwa, (GAD Morona Santiago, 2025). En menor porcentaje se encuentran otras nacionalidades y pueblos (Awá, Cofan, Secoya, Andoa, Shiwiar), y una pequeña parte de sus pobladores se reconocen como mestizos, afrodescendientes, montubios y blancos. La cultura Shuar y Achuar tiene una conexión profunda con la naturaleza y la medicina ancestral, así como la reproducción de prácticas culturales que caracterizan a esa población.

Los indicadores sociales revelan las difíciles condiciones de vida que enfrenta gran parte de la población en la provincia. Los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) 2023, muestran que el 70% de la población está en condiciones de pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) (INEC, 2023). Por su parte, la pobreza multidimensional se ubica en el 66% y los hogares tienen en promedio 5 o más miembros (GAD Morona Santiago, 2025).

En cuanto al ámbito educativo, la tasa neta de asistencia a educación básica bordea el 91%; sin embargo, Morona Santiago es la provincia con mayor índice de deserción estudiantil escolar. Datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), estiman que el 4,4% de menores entre 5 y 17 años han abandonado sus escuelas y colegios, superando el promedio nacional que se ubica en el 4,1 (INEC, 2022 en Exprésate Morona Santiago). Como dato complementario, es oportuno mencionar que, de acuerdo con los datos levantados a nivel local, el embarazo en la adolescencia (12 a 19 años) es un problema de salud pública en la zona rural de esta provincia, con un porcentaje del 34.43% (GAD Morona Santiago, 2025). Esta información podría llevar a concluir que, la pobreza y la maternidad temprana serían dos factores que influyen en la deserción educativa en esta zona del país.

En relación con el ámbito de la salud, los datos oficiales muestran que esta provincia tiene la mayor prevalencia de casos de tifoidea y paratifoidea. En el año 2022, el Ministerio de Salud Pública (MSP) registró 653 casos entre ambas enfermedades, siendo los menores entre 1 y 4 años el grupo etario con mayor tendencia a contraerlas, y en términos de género fueron las mujeres quienes más contrajeron esas enfermedades. Asimismo, los datos presentados por esa misma entidad muestran que Morona Santiago encabeza la lista de provincias con mayor número de casos de salmonelosis. En el año en mención se reportaron 719 casos, con una mayor incidencia en personas de entre los 20 y 49 años (en gran parte fueron mujeres). Estas patologías son producto del consumo de agua y alimentos contaminados o en condiciones no aptas para la alimentación (MSP, 2022), lo que pone énfasis en la calidad del agua que consume la población.

En esa línea, de acuerdo con la información extraída del Censo de Población y Vivienda 2022, la provisión de servicios públicos también presenta indicadores que generan

preocupación. El acceso al agua mediante red llega solo al 52% de la población en general, el alcantarillado brinda cobertura al 14,2% de la población que habita en los límites urbanos, mientras que la recolección de residuos cubre al 51% de comunidades que conectan con una vía terrestre. El servicio con mayor alcance es la electricidad con un 82% (99% urbano y 72% rural) (GAD Morona Santiago, 2025). El cantón Taisha tiene la cobertura más deficiente de servicios básicos en toda la provincia.

En cambio, un indicador en donde la provincia presenta mejores niveles en relación al promedio nacional es el de seguridad ciudadana. Mientras que en otros sectores del Ecuador los índices de homicidios y muertes violentas han tenido un gran incremento; según el primer boletín semestral del Observatorio Ecuatoriano del Crimen Organizado (OECO, 2025), existe una reducción de esos delitos en la zona 6, comprendida por las provincias Cañar, Azuay y Morona Santiago. En otras palabras, hay un decrecimiento del 53,85 %, en comparación con el mismo período del año anterior.

En cuanto a la violencia contra las mujeres, la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres del año 2019 (INEC); evidencia que la provincia de Morona Santiago presenta la prevalencia más alta de esta problemática. Dentro de los principales resultados de la mencionada encuesta, algunos de los datos más preocupantes se reflejan a continuación:

- 31 de cada 100 mujeres de 15 años y más han sufrido algún tipo de violencia en el ámbito familiar.
- 60 de cada 100 mujeres de 15 años y más han vivido algún tipo de violencia de género por parte de su pareja actual o ex pareja.
- 50 de cada 100 mujeres de 15 años y más han vivido violencia física.
- 41 de cada 100 mujeres de 15 años y más han vivido violencia física por parte de su pareja actual o ex pareja.
- 73 de cada 100 mujeres de 15 años y más han vivido violencia psicológica
- 56 de cada 100 mujeres de 15 años y más han vivido violencia psicológica por parte de su pareja actual o ex pareja.

#### - **Situación económica productiva y recursos naturales**

Morona Santiago tiene una relación directa con el entorno natural y los recursos que provee para el desarrollo socioeconómico. Si bien la tasa de desempleo es una de las más bajas del país 0,9% (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU 2025) contrasta con los índices de precariedad social, arriba mencionados. Pues solo el 14,6% de la población tiene empleo adecuado.

La provincia se ha consolidado como un sector de enorme potencial en recursos naturales, y sus principales actividades económicas radican en la agricultura, ganadería y la explotación de minerales y madera. Los principales productos son: plátano, maíz,

fréjol, yuca, papa, frutas, café, cacao, y tabaco. Además, en la región se destaca la crianza y comercialización del ganado vacuno, porcino y avícola<sup>4</sup>.

La ciudad de Macas por ser la capital de la provincia tiene un mayor desarrollo en servicios y comercio, aunque su principal economía es de carácter primario. Mientras el cantón Taisha se sustenta mediante la agricultura, la ganadería y la producción de derivados naturales como la yuca, plátano, frutas amazónicas y, en menor escala, el café y el cacao de excelente calidad. Además, la elaboración de artesanías y de medicina ancestral tienen gran importancia para el desarrollo y promoción de su identidad cultural. Las limitaciones de transporte, debido a la gran distancia que existe entre las comunidades afecta los procesos de comercialización de los productos y la generación de ingresos para la población.

Por otra parte, la práctica recurrente de la minería ilegal y la explotación desmedida de los recursos naturales es una problemática que amenaza con destruir la Amazonía (La Prensa - Somos Macas, 2025). Un asunto de gran preocupación es la verificable contaminación del agua en Taisha. Según un análisis efectuado por la Dirección de Recursos Hídricos de la Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA), 3 ríos de la Amazonía presentan niveles de hierro hasta del 397% por encima del límite permitido. Para mencionar un hecho nada aislado, a finales del 2024 se suscitaron varias denuncias de los pobladores por enfermedades en la población infantil del cantón mencionado (Exprésate Morona Santiago, 2025) y en el 2025 se registraron ocho muertes de niños por un brote de leptospirosis asociadas a la calidad del agua (El Comercio, 2025), hechos que han generado alerta sobre la situación ambiental en el cantón.

---

<sup>4</sup> Cabe anotar que en las entrevistas para la presente evaluación se destacó la producción de maní en Wasakentsa, y su exportación como materia prima con certificación orgánica.

### 3. Aspectos de gestión. Entrevistas semi estructuradas con personal del proyecto

El proyecto iniciado en noviembre de 2024 da continuidad a otras iniciativas desarrolladas desde hace años por la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, en materia de asistencia técnica para la producción, capacitación y certificación orgánica en la provincia de Morona Santiago. Por esto, muchos de los comentarios y análisis obtenidos de las entrevistas realizadas al personal se encadenan a las experiencias previas y el trabajo continuo que enlaza un proyecto con otro. Siguiendo esa senda se presenta una primera mirada a la ejecución del proyecto proporcionada por el personal encargado de la gestión en sus diferentes instancias.

#### 3.1 Percepciones de logros de un proyecto multidimensional

Con base en las entrevistas realizadas se han identificado varios aspectos destacados como logros o aportes del proyecto para mejorar tanto la situación de vida de los beneficiarios, como los procesos productivos de la fundación. Estos logros, descritos en las siguientes subsecciones, están directamente relacionados con los tres resultados que contribuyen al logro del objetivo principal de esta intervención.

##### 3.1.1 Capacitación y compromiso en territorio. Implicación de la población estudiantil y productores

Uno de los principales componentes del proyecto es la capacitación en producción orgánica, cuidado medioambiental y manejo de residuos sólidos. Esta parte es considerada por los responsables del proyecto como un elemento que ayuda a mejorar los procesos, la calidad de los productos y el involucramiento de las y los beneficiarios. En esa línea, la capacitación ha puesto énfasis en los jóvenes, específicamente los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa. A decir, de los directivos de la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro, este énfasis es “justamente para que la población joven también se involucre y se integre” (Personal de coordinación, entrevista, septiembre 2025) en las actividades productivas de sus padres y su comunidad.

Por otra parte, está la capacitación dirigida a las y los productores beneficiarios del proyecto, resaltada como una actividad continua de la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro a lo largo de su existencia; esto permite la actualización constante de conocimientos de las personas que participan desde hace varios años en dichas agendas, así como de aquellos que recién se suman a las iniciativas productivas orgánicas. Al respecto, los técnicos reconocen los logros de esta actividad pues afirman que antes los agricultores llegaban con productos de mala calidad que no podían ser comprados.



**Imagen 1.** Capacitación a productores en Jimiaraentsa  
**Fuente:** Fundación Chankuap Recursos para el futuro.

Otro elemento que se sobresale como algo importante para el logro de resultados es la implicación de la comunidad a través de los grupos solidarios de trabajo (GST), que están conformados por productores de una determinada localidad, quienes han sido formados hace varios años y facilitan la ejecución del proyecto objeto de esta evaluación. Así, estos grupos se articulan a la gestión a través de un coordinador que actúa como enlace entre los productores y los técnicos. Este coordinador transmite la información relacionada con la ejecución de las actividades del proyecto.

Se reconoce a los grupos solidarios como “organizaciones no jurídicas (...) sobre todo de planificación de actividades, de asistencia técnica, acompañamiento, visitas y certificación orgánica, sin los que no habría cómo trabajar” (Personal de coordinación, entrevista, septiembre 2025). Aunque están conformados mayormente por hombres, también hay mujeres, integradas como productoras o coordinadoras.

En palabras de la responsable del área de producción, el papel de los coordinadores de los GST es un compromiso que ellos han asumido, y explicó que no se les paga un sueldo, sino que “ellos tienen ya ese sentir de apoyar a su grupo, a su comunidad”. Agrega que además está la confianza en una Fundación que ha estado constante en el lugar durante muchos años con actividades no solo de capacitación sino en comercialización y otros temas.

### 3.1.2. Traslado de productos y dotación de equipo para la transformación

El proyecto busca fortalecer la transformación de la materia prima entregada por los productores para luego ser vendida en el mercado. El personal de la Fundación valora el esfuerzo y costes que conlleva este proceso, pues incluye el traslado de los productos desde las granjas, realizar los elaborados en la planta procesadora, comercializar y, en general, toda la coordinación interna y externa que estas fases implican.

Obtener la materia prima requerida por la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, supone un esfuerzo para la cadena de producción, pues según se mencionó “hasta ahora resultó bastante costoso en algunos casos sacar los productos, todavía hay comunidades que... sale el producto por avioneta se acopia en Taisha, y lo trasladamos acá para darle el procesamiento” (Personal de coordinación, entrevista, septiembre 2025). Este traslado de productos vía aérea no es financiado por el proyecto, pero la Fundación gestiona los recursos y brinda la oportunidad a las comunidades de vender su cosecha.

En las entrevistas se explicó que dar valor agregado a los productos es bastante costoso, y sobre todo vender materia prima no resulta en términos económicos, frente a esto han buscado mantener una gama de productos que puedan tener más opción de ser vendidos, pero que sean el reflejo de la huerta tradicional Shuar y Achuar, como lo que se presenta en las imágenes 2,3,4 y 5.



(2)



(3)



(4)



(5)

**Imagen.** 2, 3, 4 y 5. Productos de la huerta amazónica durante su procesamiento en la Fundación Chankuap. De arriba hacia abajo y de izquierda a derecha: Maní, yuca, guayusa y canela.

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro.

Un elemento que también se resaltó como un logro en el marco del proyecto es la dotación de maquinaria y mantenimiento de equipos utilizados para la transformación de los productos. Entre estos se destaca la adquisición de un caldero que ha permitido una mayor producción de aceite esencial, en especial de jengibre. De acuerdo con las versiones obtenidas en el área de Transformación, se ha mejorado el proceso de

destilación de esta especie duplicando resultados con la misma cantidad de materia prima que utilizaban en los periodos anteriores. Asimismo, se valora el apoyo al mantenimiento de máquinas y equipos como el deshidratador y el montacargas.

### 3.1.3. Productores reconocen beneficios de la producción orgánica

La certificación orgánica que tiene la Fundación es uno de los elementos característicos de todo lo que ofrece en el mercado, tanto en materia prima como en productos elaborados. Por eso trabajan solo con agricultores orgánicos y en transición, esto es, aquellos en camino de convertirse en orgánicos, y que previamente pasan por los niveles de transición 1 (T1), transición 2 (T2) y transición 3 (T3), a quienes capacitan y les ofrecen un precio por sus productos que varía según el nivel.

Como resultado del trabajo realizado han logrado que muchas personas beneficiarias identifiquen las ventajas de la producción orgánica, pues el tener esta certificación significa mayores ganancias en el mercado; inclusive quienes se han retirado para entregar sus productos a otros compradores, luego han regresado para trabajar nuevamente con la Fundación, tal como se expresó en una entrevista:

(...) Se dan cuenta (...) que nosotros hacemos asistencia técnica, les damos los insumos. Además ... (otros compradores) no están pendientes de tu familia, no están pendientes de qué vas a necesitar para hacer tus cosechas. En cambio nosotros, la Fundación Chankuap, sí. (Personal del área financiera, entrevista, septiembre 2025).

En el marco del proyecto el personal respectivo se encarga de la verificación del cumplimiento de la normativa orgánica por parte de las y los agricultores, esto es no aplicar químicos, ni realizar quema de rastrojos o restos vegetales tras la cosecha. Además, efectúan el control de calidad del producto al momento de la entrega en el centro de acopio de Macas.

### 3.1.4. Apoyo para la sostenibilidad económica de las familias Shuar y Achuar

En el diálogo mantenido con el equipo de trabajo se ha enfatizado que el objetivo de la Fundación es apoyar a los productores y que incrementen sus ingresos económicos. Con ese fin desarrollan diversas estrategias, por ejemplo, en el proceso de compra, parte del equipo se traslada a Taisha con la balanza para realizar la transacción, pues esa ciudad es un lugar más cercano para las y los agricultores que viven en las comunidades alejadas. Asimismo, a las personas de zonas cercanas con acceso terrestre les piden que se dirijan al punto de acopio, y en el caso de quienes no tienen acceso a través de carreteras o presentan dificultades con el traslado, contratan uno o dos vuelos diarios para sacar las cosechas a Taisha. Una vez en el punto de acopio pagan a los productores al momento de la entrega.

La Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, impulsa el mantenimiento de los productos tradicionales de la huerta Shuar y Achuar:

(...) estamos trabajando en eso a ver si se logra sostener bien los productos básicos. Sobre todo, manejaban más o menos unos 50 productos en una huerta. (...), por ejemplo, trabajamos con jengibre, (...), la cúrcuma, la hierbaluisa, el ishpink o canela amazónica, el



maní, el frejol, unguahua, la sangre de drago, el camote, plátano, yuca (Personal de coordinación, entrevista, septiembre 2025).

Se destacó que, una actividad continua de la Fundación, y también en el marco del presente proyecto, es dar un seguimiento y acompañamiento que permita al agricultor manejar sus productos cumpliendo los principios de la producción orgánica. Esto implica insistir en el tema de la calidad en todos los procedimientos de siembra, cosecha, y postcosecha, en la importancia de la planificación y organización de las distintas actividades, de tal forma que “cuando traen acá el producto, ellos saben que tiene que estar en buena calidad” (Personal área producción, entrevista, septiembre 2025).

### 3.1.5. Contar con herramientas para la mejora de las ventas

En el área de Comercialización, el personal tiene buenas expectativas en las siguientes herramientas elaboradas para mejorar el nivel de las ventas.

- Un diagnóstico sobre la situación de la Fundación en donde se identifican los productos con más salida en el mercado, así como aquellos menos vendidos.
- Una estrategia de marketing más un informe que contiene la identificación de nuevas alianzas o contactos y un mapeo de ferias nacionales que puede ser aprovechado para la promoción.
- Nuevo material comunicacional impreso y digital, diseñado con apoyo de inteligencia artificial, que incluye una imagen corporativa que podrá ser usada cuando se necesite. Todos estos elementos señalados fueron obtenidos a través de una consultoría financiada por este proyecto.
- Productos promocionales mediante pequeños paquetes de ofertas navideñas para empresas e instituciones, así como para otras fechas representativas en el mercado, por ejemplo, San Valentín y el Día de la Madre.
- Mejoramiento y actualización de la estrategia por redes sociales para las ventas en las tiendas.

En la tienda de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, se destacó la importancia del uso de las redes sociales y la mejora en la publicidad en el año 2025. Se resaltó que la imagen y diseños son más llamativos y coloridos, con fondos de plantas y bosques que representan mejor los productos ofertados. Señalaron la utilidad de contar con material de difusión apropiado para Facebook, Instagram y TikTok, y que, como resultado del uso de las redes sociales hay más personas preguntando o solicitando los artículos; sin embargo, se reconoce que la venta de los productos elaborados no es masiva. Algunas de las piezas comunicacionales se muestran en las imágenes 6, 7, 8, 9 y 10.



(6)

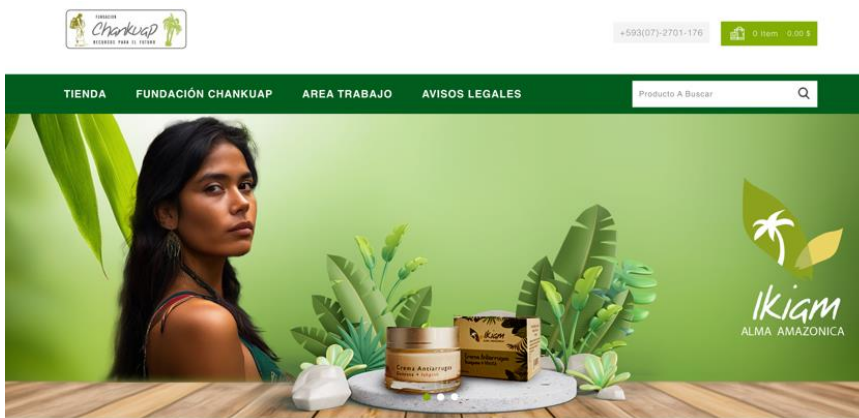
(7)



(8)



(9)



(10)

Imagen 6, 7, 8, 9 y 10. Piezas comunicacionales en redes sociales  
Fuente: Cortesía Fundación Chankuap - Recursos para el futuro.

## 3.2. Articulación del trabajo en equipo

Durante el período evaluado, la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, ha ejecutado varias iniciativas, incluyendo el proyecto objeto del presente informe. Esto ha significado redoblar esfuerzos para lograr una articulación eficiente del equipo de trabajo, a fin de garantizar el cumplimiento de las actividades y compromisos asumidos, aspecto que se ha considerado oportuno revisar de cara a la presente evaluación.

A las diversas obligaciones adquiridas se suman las condiciones geográficas, meteorológicas, culturales y sociales de la región de intervención como elementos que han marcado las pautas de trabajo de todo el equipo. Así mismo es necesario considerar la proyección de beneficiarios de más de 650 productores (75 comunidades) ubicados en áreas cercanas al perímetro urbano y en comunidades rurales muy alejadas dentro de la Amazonía; entre esto se destaca la realización de capacitaciones a los estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar, ubicada en Wasakentsa. Esta cobertura en un área geográfica dispersa y de difícil acceso requería una organización que permita optimizar al personal técnico y los tiempos de ejecución tanto en la sede de trabajo, como en el territorio. Esta articulación se describe en las siguientes subsecciones.

### 3.2.1. Coordinación interna y distribución por áreas en la sede de trabajo

Para la ejecución del proyecto aprovecharon y reforzaron la estructura organizativa de la Fundación, la cual, según su Organigrama Funcional declarado en el Manual de Funciones, está dividida en las siguientes áreas: 1) Producción agrícola y recursos Naturales; 2) Transformación, 3) Comercialización y, 4) Educación (no formal); además, constan las áreas de Contabilidad y de Secretaría General, que cumplen labores administrativas. Para el efecto, disponen de una pequeña plantilla de personal con un rol específico, conocimiento y experiencia obtenida tras varios años de trabajo. El principal espacio de articulación de estas áreas tiene lugar en la sede de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, ubicada en la ciudad de Macas, en donde realizan la coordinación y planificación que luego se implementa en el territorio. A continuación, se resumen las áreas, personal y funciones:

- Para la Contabilidad, se cuenta con dos personas, una contadora de la Fundación y del Centro de Acopio y Transformación, y una auxiliar de contabilidad. Se utilizan sistemas informáticos para el control contable y tributario, además de otras herramientas informáticas como matrices de seguimiento y registro de documentos. En estos dos cargos (contabilidad y auxiliar) se coordina con la secretaria general de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, quien según el organigrama cumple funciones administrativas y de seguimiento. Estas tres personas tienen su centro de operaciones en las oficinas de la Fundación en Macas; sin embargo, la secretaria general también se moviliza a los territorios para actividades específicas.
- El área de Producción agrícola y recursos naturales se encarga de articular el trabajo con las y los productores en las comunidades, la capacitación y la revisión de la producción. Está compuesta por tres técnicos (incluida la



coordinadora) que hacen base en Macas y tres técnicos locales ubicados en el territorio.

- El área de Transformación está compuesta por cuatro personas incluida la responsable, quienes reciben las cosechas de los agricultores, y están encargados de la transformación de la materia prima para la obtención de productos alimenticios, fitofármacos, cosméticos y aceites esenciales. Además, realizan el control de calidad de los productos.
- El área de Comercialización está encargada de la venta de materias primas y productos elaborados, así como las visitas a los potenciales clientes. La responsable de esta área coordina directamente los procesos de exportación de materia prima hacia destinos como Francia, Estados Unidos o Brasil. Para las ventas coordina con el personal administrativo y con las dos personas encargadas de la atención en la tienda dedicada al expendio de productos de la Fundación ubicada en Macas.

En términos financieros, optimizaron los recursos para el pago de la mencionada plantilla a través de varias fuentes de financiamiento pero que de distintas maneras aportan al proyecto. Según lo reportado, para el presente proyecto realizaron la contratación de dos técnicos de territorio, uno local y un agrónomo responsable del asesoramiento a las y los productores; pero, además, en la visita a Wasakentsa también se identificó la presencia de otro ingeniero agrónomo realizando actividades para el proyecto. Adicionalmente, se identificó la contratación de una consultoría para el fortalecimiento de la comercialización, previa aprobación de las entidades cooperantes.

De acuerdo con las versiones revisadas, el incremento del personal permitió un mayor alcance de la labor realizada por las distintas áreas de la fundación y, con consecuentes beneficios directos e indirectos para el proyecto.

### 3.2.2. Organización del personal en el territorio

Como ya se ha mencionado, la cobertura del proyecto se desarrolla en un territorio disperso y con déficit de vías de acceso; esto complejiza la llegada a las diferentes comunidades, por lo que requiere mecanismos específicos de organización entre el personal y beneficiarios, a fin de garantizar la ejecución de las actividades.

En base a las entrevistas realizadas y la observación *in situ* se identificaron dos espacios de coordinación en el territorio:

- El primero, es la coordinación entre los técnicos que tienen su base en la sede de la Fundación Chankuap (Macas) con los tres técnicos locales que viven en el territorio, dos en la zona Achuar y uno en la zona Shuar.
- El segundo espacio de articulación es entre los técnicos locales y los grupos solidarios de trabajo (GST) a través de sus coordinadores, que cumplen un rol clave de enlace, dado que también son productores y parte de las comunidades.

Así, los procesos de planificación, seguimiento y coordinación a nivel macro se tejen en las áreas administrativo-productiva de la Fundación previamente referenciada, mientras

que la micro planificación se desarrolla con los técnicos locales. Todos los lineamientos son transmitidos hacia las y los coordinadores de los grupos solidarios. Estos últimos tienen la tarea de trasladar la información y guías a los respectivos productores e integrantes de las comunidades, beneficiarios del proyecto.

Para la interacción con la población beneficiaria en el territorio el personal aprovecha las ventajas de la comunicación a través de internet en donde hay conectividad (*WhatsApp* y correo electrónico), así los técnicos de la oficina principal se enlazan de manera directa con los coordinadores de los grupos solidarios de trabajo (GST). No obstante, cuando no hay señal de internet, los técnicos locales buscan los medios para contactarse con los coordinadores directamente en las localidades. En el territorio se aprovecha la cobertura de las radios locales o mecanismos de comunicación ancestral, como el *cacho*<sup>5</sup>, para la convocatoria de la población.

### 3.2.3. Organización del personal para la ejecución de actividades en territorio

Debido a la dificultad de acceso a las comunidades, las largas distancias entre ellas y la cantidad de beneficiarios, el personal ha debido aprovechar al máximo cada visita a las localidades, desarrollando distintas actividades durante varios días. Como ejemplo se mencionó la reunión general de coordinación, que contó con todos los responsables de los grupos solidarios de trabajo (GST) para la socialización de la planificación preparada al inicio del año en Macas.

Para el efecto se contactaron con los técnicos locales que son parte del equipo de la Fundación y con los coordinadores de cada GST, convocándolos para reunirse en una comunidad donde puedan llegar todos; la Fundación asume la movilización, materiales y alimentación de los participantes. En ese tipo de reuniones generales desarrolladas cada año en el marco de todas las iniciativas ejecutadas por la Fundación, socializan, evalúan, capacitan, se abordan aspectos de ventas, productos, precios y los temas que se requiera. Según se comentó en las entrevistas:

En esa reunión, nosotros llevamos hecha por ejemplo una matriz, todo así, capacitación, certificación orgánica, en la comunidad, y le dejamos ahí vacío. Entonces cuando estamos ahí con ellos vamos viendo a ver en qué comunidad hemos ido, a cuál ya hemos ido muchas veces y a la que no hemos ido (Personal área producción, entrevista, septiembre 2025).

Los procesos de capacitación tienen la misma dinámica. Coordinan toda la logística respectiva con el objetivo de que las personas que vienen de lejos no tengan que regresar a sus casas, pues “hay capacitaciones que son de, al menos las de inicio de año, son de una semana en cada zona. Es la capacitación más grande, donde se alberga la mayoría de los coordinadores” (Entrevista, personal área producción, septiembre 2025)

Otro elemento central en la organización del equipo es el seguimiento en el territorio; para esto los técnicos de Macas realizan 5 o 6 visitas al año, actividad que es

---

<sup>5</sup> Conocido también como cuerno, de origen vacuno, usado como instrumento sonoro, tipo trompeta o bocina, para las comunicaciones a distancia en las comunidades rurales de la zona.



complementada por los técnicos locales, quienes viven en las comunidades y pueden hacer mayor número de visitas. Sobre la labor de los técnicos locales se describió que ellos salen a Macas cada mes, “ahí nosotros revisamos las actividades que hicieron por ejemplo en agosto, y planificamos todo septiembre (...) Entonces ellos van y verifican en campo” (Entrevista, personal área producción, septiembre 2025). Esto implica una coordinación permanente entre el equipo central de Macas y los técnicos locales, con quienes identifican y priorizan los territorios a los que se movilizan, según los calendarios previstos y niveles de productividad.

La coordinación del equipo para la compra de los productos también se resalta como un aspecto importante, pues si bien muchos agricultores tienen la posibilidad de llevar su cosecha directamente al Centro de Acopio y Transformación de la Fundación, otros no tienen cómo hacerlo por las dificultades ya citadas previamente. Frente a esta situación los equipos se movilizan a la zona de Taisha para recorrer y comprarles allá el producto (Entrevista, personal área procesamiento, septiembre 2025), tal como se ha resaltado en otros apartados.

En otro ámbito de organización se mencionó que desde el 2024 participan en espacios interinstitucionales de orden mixto, tales como la Mesa de Conservación y Desarrollo, en donde aportan para el levantamiento de información o elaboración de bases de datos sobre las localidades en las que trabajan. Dicha Mesa está integrada por entidades públicas como el Consejo Provincial, además de organizaciones sociales y otras. Sin embargo, según las entrevistas, no hay acuerdos específicos con entidades de gobierno local para efectos del presente proyecto.

### 3.3. Dificultades y retos

Para el análisis de las dificultades y retos extraídos de las entrevistas es oportuno dividir las reflexiones obtenidas en dos ámbitos (dos subsecciones), el primero, relacionado con aspectos internos inherentes al proyecto y otros de carácter externo relacionados con el contexto social y ambiental de la población beneficiaria.

#### 3.3.1. Ámbito interno

De acuerdo con las entrevistas realizadas se referencia que el presente proyecto es pequeño en cuanto a los tiempos y recursos asignados, sobre todo por las grandes distancias existentes entre las comunidades rurales, las cuales, para ser cubiertas en toda su dimensión requerirían de cronogramas y financiamientos más amplios. En ese contexto, se dificultan actividades como la planificación participativa con todos los actores comunitarios pertinentes: “(...) eso es imposible. No nos avanzamos. Tendría que haber más técnicos y más recursos para poder ingresar a todos los sectores” (Entrevista, personal área producción, septiembre 2025).

En esa línea, uno de los retos que enfrentó el proyecto es el cumplimiento de actividades que no tenían financiación externa, sino que debían ejecutarse como contraparte de la Fundación. Por ejemplo, las actividades para mantener la certificación orgánica, que se gestionó indirectamente con presupuesto de otros proyectos.

Otra dificultad tiene que ver con las proyecciones de venta, pues “siempre (se) pone indicadores de que se van a vender tantas cantidades (...), y por A, B o C situación, no salen esas cantidades” (Entrevista, personal de contabilidad, septiembre 2025). Según se desprende de la información obtenida, aunque los productos ofrecidos por la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, poco a poco son más conocidos por la población ecuatoriana, el consumo interno todavía es mínimo, por lo que se requiere mejorar el acceso al mercado nacional. Hay algunos elaborados con potencial, pues “hay buen mercado incluso de cúrcuma y jengibre (...) y de hierbaluisa, también porque el repelente es requerido” (Entrevista, personal de contabilidad, septiembre 2025), pero las ventas no son suficientes para aumentar la producción.

Por otro lado, se identificaron detalles en la gestión de comercialización que podrían ser mejorados; específicamente, en una tienda aliada del proyecto (Tienda Thani) se observó la necesidad de dar mayor visibilidad a los productos de la Fundación: “la estantería se encuentra en un lugar poco visible y en posición inclinada e inestable que facilita la caída de los artículos exhibidos al suelo” (versión de persona que atiende en el negocio, Nota de campo, 9 de septiembre de 2025). Otra constatación se dio en la tienda dedicada a la venta de productos de la Fundación, pues durante una compra anónima realizada en el marco de la evaluación, no se recibió la promoción anunciada para compras valoradas en más de 8 dólares (Nota de campo, 9 de septiembre de 2025). De allí que se advierten retos en materia de marketing en cuanto a los puntos de venta.

### 3.3.2. Ámbito externo

Entre los aspectos externos que han planteado dificultades y retos para la ejecución del proyecto están los cambios en las condiciones sociales de la población beneficiaria y su entorno, que estarían afectando directamente la provisión de la materia prima. Una de las principales referencias proporcionadas por el personal tiene que ver con las dinámicas del mercado local, que busca cada vez mayor cantidad de productos sin tomar en cuenta las certificaciones ambientales. Esto aleja a ciertos agricultores de una producción orgánica que implica ciclos más lentos y de mayor esfuerzo; y, al contrario, optan por prácticas como la quema y el uso de químicos, que les significan resultados más rápidos para la cosecha y la venta. Influye en esto las urgencias económicas de los pobladores en estas zonas rurales.

Por otra parte, la apertura de vías terrestres en la zona de Taisha ha facilitado el ingreso de compradores provenientes de otras partes del país que se llevan los productos, incluso se mencionó que, “les ofrecen mejores precios, y la gente se deslumbra (...) eso también ha generado que nosotros tengamos mayor competencia. O sea, antes éramos como que los únicos allí, como que con presencia” (Entrevista, personal del área de contabilidad, septiembre 2025). Desde el área de Transformación se agregó que las nuevas vías terrestres hacia las comunidades rurales de Taisha han facilitado el ingreso de vendedores de químicos que representan una opción más fácil para los agricultores, muchos de los cuales se han retirado voluntariamente porque ya no quieren realizar siembra orgánica.

La infraestructura terrestre ha generado mejores condiciones para la comunicación y el transporte, pero también facilitan un mayor desarrollo de otras actividades que ponen



en riesgo las condiciones ambientales para la agricultura amigable con el ambiente. El personal de la fundación refirió que las nuevas vías han facilitado la minería y la tala de árboles para la venta que se puede observar a lo largo de las carreteras de la zona.

Sumado a esto están los temas tributarios que aún resultan complejos de interpretar para ciertos productores, especialmente los más alejados de la zona urbana, quienes tienen que adecuarse a la firma de documentos e impuestos que son de observación obligatoria para la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro. Sin embargo, en el mercado informal de compra y venta de productos amazónicos los agricultores reciben su dinero sin la intermediación de documentos y descuentos propios del sistema tributario, algo que puede resultar más atractivo a la hora de elegir a quién vender la cosecha.

De igual manera, el sostenimiento a futuro de la producción local se ve en riesgo debido a problemas sociales como el menor involucramiento de las nuevas generaciones en la siembra, la ruralidad y las prácticas ancestrales. En sus visitas al territorio los técnicos han identificado que en general, hay más población adulta en la chacra, pues los jóvenes ya no quieren ser agricultores.

Estos aspectos sociales también constituyen parte del telón de fondo que podría estar detrás de la disminución de ciertas especies requeridas por la Fundación. Solo para ejemplificar se puede mencionar la siguiente información obtenida en una entrevista.

Hablemos del jengibre. En el 2020 compramos 200 quintales, en el 2021 compramos 800 quintales, en el 2022 compramos 500 quintales, en el 2023 hemos comprado 25. Hemos bajado abismalmente. En el 2024 subimos... un poquito (...) y en el 2025 no hemos comprado nada (Entrevista, personal del área financiera, septiembre 2025)

Un comportamiento similar tiene la adquisición de hierbaluisa, mientras que la compra de cúrcuma, yuca o canela ha ido a la baja en relación con años anteriores. A la fecha de recolección de datos se informó que había un déficit de productos como la sangre de drago, artículo que ya no se encuentra en el mercado local, y similar situación con el cacao. Esto influye directamente en la oferta de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, que en los últimos años ha dejado de elaborar chocolate, por el déficit del cacao en la zona. De allí que, a decir del personal, en los proyectos no siempre se cumplen las expectativas de ventas, porque no hay la suficiente materia prima, no hay dónde comprar o no se logra colocar el producto en el mercado.

Otro ámbito de dificultades se deriva de la débil articulación con actores locales públicos, específicamente con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), debido a las lógicas institucionales y políticas de dichos organismos que al cambiar cada cuatro años se pierde la continuidad de los procesos y la voluntad de apoyo a los proyectos como el ejecutado por la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro.

Se resaltó que un aspecto relacionado con el manejo de los tiempos de ejecución del proyecto es el clima, pues impide la movilización oportuna de los productos vía aérea: “no se pueden coordinar los vuelos por el mal clima, a veces llueve mucho y la gente ya está esperando en la pista con el producto” (Entrevista, personal área producción, septiembre 2025). Es decir, hay desafíos en los que intervienen factores exógenos que

no se puede dejar de mencionar, porque indiscutiblemente, de una u otra manera, inciden en las agendas del proyecto. Se trata de imprevistos e imponderables que hacen parte de un contexto local y sus particularidades.

## 4. El proyecto desde la mirada local. Entrevistas con productores/as, líderes de grupos solidarios de trabajo (GST), jóvenes y otros actores (docentes, técnicos)

En las comunidades Shuar y Achuar, el proyecto se ejecuta en dos grandes ámbitos relacionados con el resultado 1 (R1) y con el resultado 2 (R2). Esto se debe a que el R1 contempla tres indicadores sobre capacitaciones que además de los productores están focalizadas en estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa; y, un indicador sobre planificación participativa con los adultos (productores). Así mismo, en el R2 hay dos indicadores que involucran a adultos: uno referido a la entrega de sus productos a la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro, y otro orientado a que mantengan sus cultivos con certificación orgánica, para lo cual se contemplan seguimientos y asesorías en los territorios.

Según las entrevistas realizadas al equipo y la documentación que se revisó, se dieron capacitaciones en Wasakentsa a adultos y jóvenes sobre el manejo orgánico de huertas, y manejo de residuos sólidos para cuidar el entorno amazónico, además de un conversatorio sobre empoderamiento de la mujer, su rol, su situación en la familia y en la comunidad dirigido a los estudiantes de la mencionada unidad educativa. Alrededor de los temas y actividades anotadas giraron los diálogos con los destinatarios del proyecto, cuya caracterización se presenta a continuación.

### - Breve caracterización de la población local abordada

La muestra indagada en la comunidad de Wasakentsa y sus alrededores estuvo compuesta por 30 personas, entre ellas 10 adultos y 20 jóvenes estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa. De las 30 personas abordadas, 18 son hombres y 12 mujeres.

De los 10 adultos entrevistados, 4 son mujeres y 6 hombres; sus edades fluctúan entre los 19 y los 54 años. Así mismo, 4 son productores, dos hombres y dos mujeres; 3 son coordinadores varones de grupos solidarios de trabajo; y, 3 integrantes de la mencionada unidad educativa de Wasakentsa, entre ellos 1 hombre (directivo) y 2 mujeres (docentes).

Mientras tanto, de los 20 estudiantes abordados tenemos 12 hombres y 8 mujeres, con edades alrededor de los 17 años; la mayoría viene de comunidades lejanas, por lo que permanecen como internos, y reciben apoyo en hospedaje y alimentación por parte de

la Misión Wasakentsa, o son alojados en casas de familias locales a cambio de pequeñas labores domésticas luego de hacer sus tareas escolares.

Las personas adultas referenciadas viven en Wasakentsa y sus alrededores, se dedican a la siembra de maní, hierbaluisa, yuca, achiote, ungurahua y otros. La mayoría de los productores son oriundos de comunidades vecinas, llegaron muy jóvenes a la zona por trabajo en entidades públicas y/o en la agricultura; han formado sus extensas familias y se han vinculado al proyecto de distintas maneras. Como se anotará más adelante, son personas de escasos recursos que viven en una zona de abandono estatal y precariedades de distinto tipo (en cuanto a servicios básicos y acceso a derechos). De allí que los caracteriza una gratitud con la Misión Salesiana de Wasakentsa y con la Fundación Chankuap por la labor que realizan en la zona.

Una particularidad que es necesario mencionar en función de una mejor comprensión de los testimonios presentados, es que los adultos de la comunidad Achuar indagados son personas que no manejan muy bien el idioma español, por lo que en la redacción del informe se trató de mantener su lenguaje, sólo con breves ajustes de forma, pero tratando de no alterar el sentido de lo dicho. Esto se lo ha hecho así por cuanto las expresiones recabadas reflejan justamente el perfil de las personas destinatarias del proyecto. En ese sentido, sus versiones directas ameritan ser rescatadas, pues brindan información de primera mano acerca de sus vidas, sentires, relaciones de género y experiencias en el marco de un proyecto en el que participan con entusiasmo y esperanzas, y de cuyas dinámicas se han apropiado poco a poco, llegando incluso a manifestar momentos de desconcierto cuando sus pares no lo hacen, o insatisfacción cuando alguna actividad no les da los resultados esperados. Por lo anotado, se ha tratado en lo posible de respetar en este informe sus formas de comprensión y expresión que lo llenan de sentido.

La presente sección se compone de tres subsecciones sobre: 1) Percepciones y vivencias acerca de los logros del proyecto; 2) Formas de cumplimiento de actividades y participación; y, Dificultades y retos.

#### 4.1. Percepciones y vivencias sobre logros del proyecto

A continuación, se desarrollan apartados sobre tres ejes claves del proyecto, que giran alrededor de las capacitaciones dirigidas a jóvenes y adultos, conversatorio con jóvenes, y, la planificación operativa de las actividades con las y los agricultores. El objetivo aquí es, desde una visión cualitativa, poner en valor las experiencias y percepciones de la población destinataria de estas actividades.

#### 4.1.1. Capacitaciones: empoderamiento de la mujer, cultivos orgánicos y cuidado del medio ambiente<sup>6</sup>

##### - Talleres con jóvenes

En las entrevistas, los integrantes del equipo del proyecto han resaltado a los jóvenes Achuar como el centro de las capacitaciones, realizadas en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa. Al respecto, han informado que una primera jornada de capacitación se efectuó en marzo del 2025, y la segunda en septiembre. Los temas impartidos en ambas jornadas son: 1) Manejo orgánico de las huertas - lineamientos de la normativa orgánica; y, 2) Manejo de residuos sólidos para cuidar el entorno amazónico. En la segunda jornada se realizó además el Conversatorio sobre Empoderamiento de la mujer, el rol de la mujer, su situación en la familia y en la comunidad. La presente sección se nutre de insumos de la observación de los talleres en la segunda jornada, y de los resultados del grupo focal realizado exclusivamente para esta evaluación con un segmento de estudiantes.

Las capacitaciones observadas sobre los temas 1 y 2 mencionados en el párrafo anterior fueron impartidas por ingenieros agrónomos de la Fundación Chankuap y del proyecto, así como el técnico local (Ver imágenes 11 y 12 a continuación):



(11)



(12)

**Imagen 11 y 12.** Capacitación a estudiantes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa.

**Fuente:** La consultora.

<sup>6</sup> Por efectos de espacio y de estética, este título -al igual que otros en este documento- resume los temas de los talleres en el título de la sección.

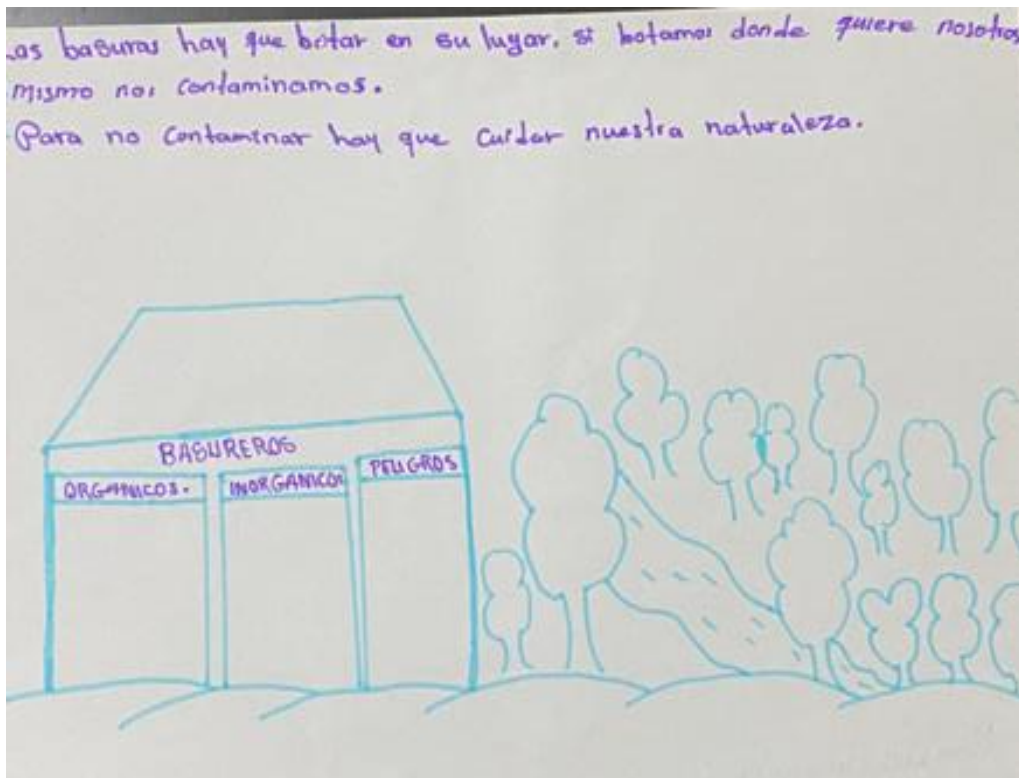


Posteriormente, para efectos del presente informe de evaluación, se desarrolló un grupo focal (GF) con jóvenes hombres y mujeres, mediante el cual se registraron percepciones juveniles sobre agricultura y medio ambiente: "...no botar basura en el río, no botar la basura en la huerta" fueron expresiones producto de las actividades con el grupo, al que se adaptó una metodología de taller (Ver imágenes 13, 14 y 15).

**Imagen 13.** Dibujo realizado por estudiante mujer en el grupo focal para la evaluación.  
**Fuente:** La consultora.



**Imagen 14.** Dibujo realizado por estudiante mujer en el grupo focal para la evaluación.  
**Fuente:** La consultora.



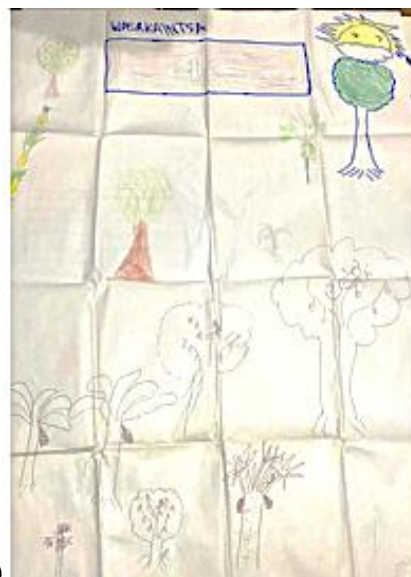
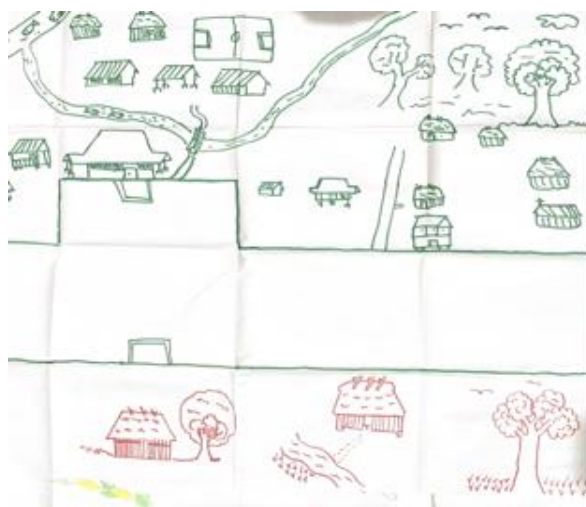
**Imagen 15.** Dibujo realizado durante el grupo focal con jóvenes para la evaluación.  
**Fuente:** La consultora.

Cabe aclarar que, la capacitación de empoderamiento de la mujer no fue constatada en la observación para esta evaluación por cuestiones logísticas. Sin embargo, sí se abordó el tema en el grupo focal, en el que, según las respuestas de los y las estudiantes, se reveló cómo la cultura influye en sus formas de percibir los roles y relaciones de género en el hogar. Así, grafican a la mujer en el huerto y al hombre en la casa, en sus horas de descanso según dijeron; se dibuja además a los y las hijas participando en labores domésticas y agrícolas. Como se ve en la imagen 16, sus expresiones representan vivencias como parte de una cultura donde la familia: padre, madre, hijos e hijas, comparten las actividades productivas.



**Imagen 16.** Dibujo realizado durante el grupo focal con jóvenes para la evaluación.  
Fuente: La consultora

Otra característica registrada en el GF fue que las mujeres dibujaban más personas, mientras que los varones priorizan aspectos físicos (viviendas.) y la naturaleza. Esto podría reflejar una percepción masculina de que la naturaleza es la fuente de los recursos, y se identifican con ella en su rol de género como futuros proveedores en sus localidades (Ver imágenes 17 y 18 a continuación, realizadas por estudiantes hombres).



**Imagen 17 y 18.** Dibujos realizados durante el grupo focal con jóvenes para la evaluación.  
Fuente: La consultora

Estas formas de trabajo de las mujeres en el hogar y labores agrícolas son percibidas como algo natural: “la mujer Achuar es muy responsable, para que se pueda trabajar y también dios puso así, por eso siempre trabajando todo el día y cualquier día” (Mujer, grupo focal con estudiantes, septiembre 2025) (Ver imagen 19).



**Imagen 19.** Dibujo realizado por estudiante mujer en el grupo focal con jóvenes para la evaluación. **Fuente:** La consultora



Por otro lado, no hubo expresiones directas acerca de empoderamiento de la mujer entre los y las jóvenes del grupo focal, pero sí una inquietud acerca de temas de relaciones armónicas y de igualdad: “la mujer Achuar es muy trabajadora y también la mujer Achuar muy fuerte, igual los hombres, son iguales” (Mujer, grupo focal con estudiantes) (Ver imagen 20).



**Imagen 20.** Dibujo realizado por estudiante mujer durante el grupo focal para la evaluación.

**Fuente:** La consultora

Otra actividad observada, que no consta entre las capacitaciones previstas en el proyecto pero que fue incluida en las acciones ejecutadas en el mes de septiembre, fue el taller sobre elaboración de artesanías con arcilla, dirigido a estudiantes mujeres (Ver imagen 21). Se observó a la mayoría de las jóvenes disfrutando el espacio de intercambio, aunque, a decir de la instructora, no todas mostraron conocimientos o habilidades en esta labor, bajo el argumento de que no han aprendido esto en sus hogares. El objetivo del taller, según indicó la instructora, es promover la preservación de la cultura local y, específicamente, a cargo de las mujeres



**Imagen 21.** Taller de cerámica con estudiantes mujeres organizado en el marco del Proyecto.  
**Fuente:** La consultora

Para finalizar, con respecto a estas actividades es necesario recalcar, en primer lugar, que se desarrollaron con un grupo cautivo al ser estudiantes de un colegio ubicado en la Misión de Wasakentsa. Esto podría ser interpretado como una forma de cumplir un indicador; sin embargo, cabe destacar que es un punto a favor en estos procesos el hecho de involucrar a un grupo poblacional en formación, a fin de que, desde cortas edades, se sensibilicen sobre el cuidado de la naturaleza, el género y la cultura.

En segundo lugar, los temas de género y empoderamiento de las mujeres son complejos y sensibles, tocan la vida personal de mujeres y hombres, y hacen parte de estructuras de pensamiento y cultura. En el trasfondo de las representaciones gráficas obtenidas en el grupo focal, se advierten ideas de la mujer con sobrecarga de trabajo como algo natural. De allí que el tema merece más espacio en este tipo de proyectos, sobre todo porque en el taller de GF también se revelaron inquietudes entre los y las jóvenes sobre temas de equidad, lo que revela un potencial para futuros proyectos.

De igual forma con el taller de cerámica, si bien es loable trabajar en la preservación de valores y cultura ancestral, sin embargo, al estar dirigido solo a mujeres, revela una problemática de género, pues las posiciona como guardianas de la cultura, y como tales se les suma una responsabilidad más a las que ya tienen en el hogar y en el huerto, profundizando la sobrecarga de trabajo, por lo que ameritaría a futuro incluir a jóvenes hombres como parte de este tipo de sensibilizaciones.

#### - **Actividades informativas y de capacitación con adultos**

Como ya se ha mencionado, y según las entrevistas, las capacitaciones que da la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro, a los adultos en el marco del proyecto



son la continuidad de procesos ejecutados desde años anteriores, con los que han brindado nuevos conocimientos para el desarrollo de las faenas agrícolas, así como un soporte técnico para que los agricultores accedan a la producción orgánica, y la mantengan: “Desde el principio no tenía conocimiento (...) Pero sí nos daban capacitación, yo escuchaba, pero no hacía caso. Bueno, después me gustó sembrar” (Entrevista, Productor 4, septiembre 2025). Agrega que aprendió con dichas capacitaciones, se inició en la agricultura en el 2018 con hierbaluisa que la cultiva hace cinco años, y luego ha sembrado maní.

El Productor 4 resalta que en el 2025 no ha participado en capacitaciones debido a su labor como servidor público, y su esposa no ha asistido por su situación de embarazo y parto; no obstante, en este año sí ha entregado hierbaluisa y maní, con lo que piensa continuar, pues entregó “en la Fundación Chankuap, tres quintales y medio, y sí me resultó. Entonces ya bueno, uno cuando ya realiza actividad se experimenta”.

Entre los indagados que han asistido a capacitaciones del proyecto en el 2025 tienen claros sus aprendizajes: “en la capacitación, antes lo que yo participé es en dar seguimiento con los productos (...). En las últimas lo que hemos participado, es mantenerse, cómo cuidar las fincas orgánicas y todo eso” (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025); también anota que en este año le ha llamado la atención mantener y cuidar bien a las parcelas, y además el “cambio de parcela, para qué, porque siembra lo mismo, después los productos no le dan bien, entonces hay que cambiarle, es decir, estarle siempre cambiando, renovando”. Otros nuevos conocimientos que ha aplicado en sus cultivos este año, entre ellos “hacer nuevas podas” a cultivos como el achiote y elaborar abonos. Las palabras con las que se refieren a sus actividades agrícolas revelan aprendizajes, entusiasmo y cariño: “dar un aporque<sup>7</sup> de maní y limpiar, cuidarles al maní” (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025).

Si bien la certificación para la producción orgánica no es parte del proyecto, temas relacionados sí constan en su agenda, por ejemplo: el indicador 2 del resultado 2, señala que “al finalizar el proyecto, se mantiene el número de productores con certificación orgánica y en transición, que pueden producir materia prima para transformación, 327 mujeres y 322 hombres. (Total 649)”. Se sabe que, para lograr este indicador, el proyecto ejecuta seguimientos, asesorías, mediante metodologías de visitas, charlas y talleres con los productores, quienes tienen una percepción de beneficio: “antes había el precio bajo, pero ya con el código subió más el precio” (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025).

Los testimonios dejan clara la importancia de obtener su certificación y su código como productores orgánicos a partir de un buen manejo de las normas para este tipo de cultivos, y resumen los logros como “un progreso”, que se traduce en vender sus productos a mejores precios, y en algunos casos complementar sus ingresos. Como

<sup>7</sup> Aporque: “acumular tierra en forma de camellón o alomado en la base del tallo de cada planta” (Sulca, 2016, citado en Rodríguez Soto, et al 2020). Ver: Rodríguez Soto, G., Pinedo Taco, R. E., & Sulca Salazar, F. (2020). Efecto del aporque en el rendimiento y la rentabilidad en cultivares nativos de papa. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 21(3), e1798. [https://doi.org/10.21930/rcta.vol21\\_num3\\_art:1798](https://doi.org/10.21930/rcta.vol21_num3_art:1798)

dice uno de los entrevistados, “yo no puedo estar solo esperando el sueldo cada 30 días (Entrevista, Productor 4, septiembre 2025). En ese sentido, en los diálogos se expresó el reconocimiento al apoyo de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro.

Pero las nociones de los beneficios van más allá del sustento financiero. En las entrevistas es común escuchar expresiones como: “ya sabemos que no hay cómo quemarlo” (Entrevista, Productor 4, septiembre 2025), o “aquí nosotros no tenemos químicos ni nada (...) porque yo estudié en Chankuap, los químicos no son buenos” (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025). Es decir, un proyecto integral como el que se evalúa incide no solo en la percepción de mejorar sus ganancias en lo económico, sino también en el cuidado de la naturaleza que les prodiga un ambiente sano.

#### 4.1.2. Capacitaciones: manejo de desechos sólidos y medio ambiente (hoyo sanitario)

En el marco del proyecto, hasta septiembre del 2025 se construyeron dos hoyos sanitarios previstos en el área de la misión salesiana de Wasakentsa, actividad realizada en presencia de las comunidades, con el objetivo de generar conocimiento sobre el tema. A su vez, en las entrevistas, los agricultores han reflejado la información recibida: “Ah, los hoyos sanitarios, para la basura orgánica y no orgánica” (Entrevista, Coordinador GST 1, septiembre 2025); “Claro, eso también el técnico nos explicó, en plantas no tiene que botar latas, plásticos, muchas cosas que hay, las basuras, no hay que botar ahí, nos explican eso. Y nosotros hay que recoger y botar” (Entrevista, Productora 2, septiembre 2025).

Con esta misma sensibilidad enfatiza el Productor 4: “el hoyo beneficia para no contaminar nuestro medio ambiente, a la selva”, mientras que el Productor 1 detalla:

...yo enseñé a mis hijos, hay que recolectarle, si no, porque lo que botamos las latas, también ahí viene un zancudo, también nos transmite la enfermedad y todo eso, entonces yo, aquí al ladito está una casita de pollo en el plástico, yo estoy metiendo todas las latas, plásticos, recolectando, y después yo llevo a botar allá lo que tenemos hoyos de puesto de salud (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025).

Las personas indagadas establecen la relación entre el cuidado del medio ambiente, manejo de desechos y el beneficio de esto a su producción: “A mí me gusta tener limpio el terreno para el cultivo. Si no recogimos eso hace mal al proyecto... Los frutos de achiote, a veces mueren por las latas. A veces las pilas adentro se oxidan y dañan el terreno (Entrevista, Productora 2, septiembre 2025).



**Imagen 22.** Hoyo sanitario en Wasakentsa  
**Fuente:** La consultora

Al ser interrogados sobre la posibilidad de que construyesen por su cuenta un hoyo para uso familiar o de vecinos, uno de los indagados manifestó que “eso es lo que yo estoy pensando” (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025), y, según se vio al momento de las entrevistas, es una necesidad en el sentir de las personas indagadas.

#### 4.1.3. Planificación, motivaciones, comunicación y seguimiento

En cuanto a la planificación participativa con coordinadores de grupos solidarios de trabajo (GST), las percepciones que se manejan entre los entrevistados de la comunidad giran alrededor de la realización de talleres en los cuales “los ingenieros explican, llenan el cuaderno de finca. Y cuando hay las indicaciones, cuándo sembramos maní, cuándo cosechamos” (Entrevista, Productora 3, septiembre 2025).

Los coordinadores de grupos solidarios de trabajo (GST), junto con el técnico local, lideran estos procesos. Según uno de los coordinadores de GST, lo planificado en los últimos períodos sí se cumplió, sobre todo “siembras de maní, hacer siembras de achiote, hacer siembras de cacao y el ishpink (...). Lo principal es el maní” (Entrevista, Coordinador, GST 1, septiembre 2025).

Por otra parte, entienden que el liderazgo no solo tiene que darse dentro de las reuniones sino con el ejemplo: “como coordinador, hay que cumplir primero en hacer ese trabajo. Después, nuestro trabajador, que observa mi trabajo allí sí trabaja” (Entrevista, Coordinador, GST 1, septiembre 2025).

Para los productores y coordinadores entrevistados, la planificación y los talleres y visitas de seguimiento se relacionan con los beneficios que van a recibir a posterior, a

través de sus ventas de productos orgánicos: “Sí es mejor vender productos en Chankuap porque a veces nosotros, nuestra economía falta el dinero. Con ese producto nosotros vendimos y con ese mismo nosotros utilizamos todo para útiles escolares (...) A veces viene ingeniero, con el técnico nos da una charla, así hay que vender” (Productora 2). Al respecto coincide uno de los coordinadores indagados: “es un beneficio para nuestros hijos, tener para nuestras necesidades... la educación para comprar útiles escolares” (Entrevista, Coordinador, GST 1, septiembre 2025). Tal como se ve, el tema de la educación de los hijos es una prioridad para los y las entrevistadas, y es una de las motivaciones para seguir en este tipo de proyectos.

Los entrevistados dan cuenta de la participación de mujeres coordinadoras de los grupos solidarios de trabajo (GST), aunque están conscientes de que “no hay muchas (...) Me parece que solo es una” (Entrevista, Coordinador, GST 3, septiembre 2025).

Una de las dificultades, que se escuchó en más de una ocasión en las entrevistas es la falta de tiempo: “A veces sí suspendimos porque, sobre todo que yo a veces que no tengo mucho tiempo” (Entrevista, Coordinador, GST 3, septiembre 2025), lo cual puede responder a temas de trabajo, u otros de orden personal, ante lo cual se reagendan las reuniones. A su vez, estas adaptaciones de las agendas muestran un aspecto positivo, esto es, la motivación de los destinatarios de avanzar en estos procesos e influir en aquellos que aún se resisten o sienten dudas en cuanto a los cultivos orgánicos debido a cuestiones relacionadas con aspectos culturales, pero también de subsistencia.

## 4.2. Formas de cumplimiento de actividades y de participación

Este punto gira alrededor de las formas de participación y cumplimiento en las actividades del resultado 1, referidos a la elaboración de dos hoyos sanitarios en Wasakentsa, coordinar y favorecer la comunicación de indígenas productores a través de los grupos solidarios de trabajo (GST), asesorar técnicamente la producción orgánica a través de un ingeniero agrícola, y, coordinar con las comunidades locales mediante un técnico local. Además, hay dos apartados referidos a las actividades que involucran a mujeres y jóvenes. Se toma en cuenta las voces de productores que brindaron sus percepciones sobre lo ejecutado en el territorio, además de coordinadores de GST, actores locales, y jóvenes; para complementar en ciertos momentos se toma versiones del equipo del proyecto en el territorio.

### 4.2.1. Hoyos sanitarios y manejo de desechos sólidos: percepciones y actividades

Como parte de las actividades del proyecto, y en concordancia con la construcción de los hoyos sanitarios para el manejo de desechos sólidos construidos en Wasakentsa, se realizaron actividades participativas con adultos y dos jornadas de capacitación con jóvenes: “El consultor construyó el hoyo con la gente de la comunidad para que aprendan. Luego se dio una primera capacitación (a jóvenes) sobre la clasificación de residuos. En marzo se dio la primera” (Entrevista, Agrónomo 1, septiembre 2025). La segunda capacitación con jóvenes tuvo lugar en septiembre, y allí se constató cómo el

equipo de territorio, integrado por dos ingenieros agrónomos mestizos y el técnico local Achuar, combinaron esfuerzos con charlas en castellano y en lengua Achuar, a fin de llegar con su mensaje de manera eficiente a los estudiantes de la Unidad Educativa Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa.

Se evidenció en los informes revisados y en las versiones recogidas, que los adultos han recibido información mediante charlas y talleres sobre el manejo de residuos sólidos, por parte del equipo de territorio del proyecto, durante las visitas de seguimiento en las comunidades. Y, según indica el Agrónomo 1, la Unidad Educativa Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa organizó una minga de recolección de basura a modo de inauguración del hoyo recién construido.

Según explica el Agrónomo 1, en la implementación del hoyo sanitario se colocó una geomembrana para evitar la filtración de lixiviados, de tal manera que no se dé la contaminación del subsuelo y del río por residuos de óxido y otros que generan los desechos sólidos. En la visita al lugar, se comprobó la existencia de la infraestructura, con la mencionada membrana, una cubierta y un canal en una parte lateral del terreno junto al hoyo a fin de evitar que las aguas lluvias lo inunden y tenga más durabilidad.

Las versiones coincidentes entre los pobladores consultados dejan entrever que han asumido el rol de usuarios de los nuevos hoyos, aun cuando no hayan sido pensados para toda la comunidad: “Una vez le dije a mis hijos que recojan, que metan en saco para ir a botar hasta allá, en el basurero del padre, donde tienen unos huecos (...) Ahí nosotros botamos. Recogimos todo. Así me gusta a mí tener, limpio. No me gusta que tengan aquí las basuras (Entrevista, Productora 2, septiembre 2025).

Otro mecanismo de promoción del manejo de residuos y cuidado de la naturaleza es la entrega de nueve recipientes de desechos sólidos para ser ubicados estratégicamente en los alrededores de la misión y el colegio, a fin de que se ponga en práctica lo aprendido en las capacitaciones sobre basura orgánica e inorgánica: “...se va a distribuir en diferentes lados, para que los estudiantes vayan aprendiendo (...) se les va a recordar qué tipo de basura va en tal lado, y qué tipo de residuo va en el otro tacho” (Entrevista, Agrónomo 2, septiembre 2025).

Además, se observó la entrega de otros insumos e implementos a la Misión, como palas y carretillas, útiles para las labores de compostaje a partir de los desechos orgánicos: “van a ir a las camas que estamos realizando, para hacer compost, hacer humus” (Entrevista, Agrónomo 2, septiembre 2025) (Ver imágenes 23 y 24). Como se recordará, en la Misión Wasakentsa funciona la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar, que tiene 117 estudiantes, 80 de los cuales son internos, lo que nos lleva a pensar en la relevancia de las enseñanzas sobre manejo de desechos en esta colectividad juvenil.



**Imagen 23.** Entrega de recipientes para desechos sólidos y otros implementos en Wasakentsa  
**Fuente:** La consultora



**Imagen 24.** Camas para elaboración de compost de residuos orgánicos en Wasakentsa.  
**Fuente:** La consultora

#### 4.2.2. La coordinación de los grupos solidarios de trabajo en el territorio

Según se ha visto en las secciones anteriores, los coordinadores de grupos solidarios de trabajo (GST) son clave en la planificación y ejecución de actividades del proyecto en la zona de intervención de este. Su labor se centra en la motivación, promoción de la participación, así como en estrategias de comunicación para estar en contacto y llevar una buena planificación.

Al respecto, se destacan varios puntos. En primer lugar, está el rol y funciones de los y las líderes de los grupos solidarios de trabajo (GST), que son el enlace entre el proyecto y la comunidad en el territorio. Se destaca en las entrevistas con los técnicos de territorio



que, si bien los coordinadores de GST son pobladores con cierto perfil de liderazgo local, son nombrados por los propios productores, y son separados de su cargo por ellos mismos en caso de no funcionar. Cabe recordar que los GST no son parte del tejido social autóctono de las comunidades Shuar o Achuar en la zona observada, sino que emergen como parte de los procesos del proyecto.

Hay coordinadores adultos, pero también jóvenes de menos de 20 años, que con este cargo revelan experiencias obtenidas a corta edad: “mi papi me enseñó, o sea, con él siempre trabajamos en conjunto. Sobre todo, en el producto de achiote, maní y en otros como hierbaluisa” (Entrevista, Coordinador GST 3, septiembre 2025). Este tipo de versiones nos revela que no solo se da oportunidad a jóvenes, sino que además el desempeño del proyecto guarda relación con aspectos exógenos de orden cultural, por ejemplo, el hecho de que la unidad familiar es el centro de las actividades productivas para la subsistencia y genera aprendizajes entre sus integrantes, y son útiles en el proyecto.

Cabe mencionar que este recambio generacional tiene momentos de cruce con las nuevas aspiraciones juveniles en el ámbito profesional, gracias a la presencia de la Universidad Politécnica Salesiana en Wasakentsa. Según se conoció en una de las entrevistas con productores, los estudios universitarios implican un doble esfuerzo de quienes inician un rol de liderazgo. Esto, sin embargo, no impide un buen desempeño y conocimiento de la agenda a cumplir, como señala el joven coordinador de GST de la zona observada, quien estudia pedagogía en dicho centro de estudios: “primero yo coordino con el técnico de aquí (...) sobre todo en llenar el cuaderno de finca y, por ejemplo, cuando hay la siembra de maní, ahí yo coordino con el técnico. Y luego les aviso a los productores para que ya empiecen a sembrar el maní. Y ya cuando está todo completo, ahí otra vez le avisamos a que ya empiecen la cosecha” (Entrevista, Coordinador, GST 3, septiembre 2025).

#### 4.2.3. Miradas sobre el rol del técnico local y del ingeniero agrícola

Las figuras del técnico local y de los ingenieros agrícolas<sup>8</sup> se articulan con la gestión de los coordinadores de los GST y los productores, tal como consta en las actividades planificadas para el resultado 1, y así lo perciben las personas consultadas. Se señala que, bajo la convocatoria de los técnicos locales, se da el encuentro inicial al que asisten los coordinadores: “cuando nos hacen talleres solo a los coordinadores, ahí sí nos encontramos” (Entrevista, Coordinador, GST 3, septiembre 2025). Luego, el técnico local convoca a los productores para planificar los trabajos: “cuando llega el ingeniero aquí, coordina con el técnico y reunimos los tres productores que hay y entonces ahí nos planificamos algunos trabajos” (Entrevista, Coordinador GST 3, septiembre 2025); agrega que la planificación es para el año.

Por su parte, el ingeniero agrónomo del proyecto realiza asesorías y deja indicaciones al técnico local, a fin de que dé continuidad al seguimiento para que se cumplan las

---

<sup>8</sup> En el proyecto consta la contratación de un técnico agrícola, pero en la visita a Wasakentsa para la presente evaluación se entrevistó también a otro ingeniero agrónomo que participaba en las actividades del proyecto.

normas de producción orgánica. Como se ha indicado anteriormente, cuando se desarrollan las reuniones de seguimiento, los ingenieros agrónomos brindan información y asesorías a los y las productoras que asisten; el equipo va acompañado del técnico local, quien expone los contenidos también en la lengua Achuar a fin de garantizar una cabal comprensión.

Para la organización de estas actividades, se valen de todo tipo de comunicaciones, desde mensajes por telefonía móvil, hasta de manera personal mediante recorridos a pie por parte del Coordinador de GST, el técnico local, o algún productor vecino, pasando por el uso del cacho para dar aviso en los alrededores acerca de alguna reunión, pues no todos tienen acceso a telefonía móvil o a conectividad. Como se ve, las estrategias se relacionan con las características de la geografía local, en la que algunos caseríos y comunidades suelen estar a grandes distancias entre sí y no siempre bien enlazadas por la tecnología.

Con respecto a la figura del técnico local, su labor la realiza mediante el contacto y flujo de información a los productores: "...vienen para preguntarme cómo hay que hacer la planificación, cómo hay que hacer la siembra. Entonces yo como técnico enseño eso. Así tienes que hacer tal fecha para preparación de siembra" (Entrevista, Técnico local, septiembre 2025). Cuando le toca coordinar alguna reunión o para los seguimientos, realiza recorridos a pie por las comunidades más cercanas y por *peke peke* (pequeñas canoas a motor para transporte por vía fluvial) cuando son lugares más lejanos.

Aun cuando en la entrevista el Técnico local tenía poco tiempo en el proyecto (menos de un año), su presencia es familiar entre productores y coordinadores de los grupos solidarios de trabajo (GST), que lo mencionaban constantemente en sus testimonios: "Primero que viene el técnico que trabaja acá y le ingresa allá en nuestra comunidad, Pablo, él es el que planifica, y productores escuchan dentro de la sesión" (Entrevista, Coordinador GST 1, septiembre 2025). Este reconocimiento tiene que ver no solo con su rango como técnico local contratado por un proyecto que los beneficia, sino por el hecho de ser una persona Achuar, lo cual nos lleva a identificar nuevamente la influencia de aspectos de orden cultural en el proyecto. Es relevante el énfasis del proyecto por apoyar el recambio generacional, pues el técnico local es un joven que ha asumido este nuevo reto en su vida.

#### 4.2.4. Formas de participación

Los productores involucrados en el proyecto participan de distintas maneras en las actividades, también se resalta la participación de las mujeres, y formas de intervención de los jóvenes. A continuación, se presentan percepciones de los destinatarios alrededor de los mecanismos de ejecución de las actividades:

##### - En la planificación participativa

El indicador 3 del resultado 1 se refiere a una actividad de planificación anual participativa con los coordinadores de grupos solidarios de trabajo (GST); según testimonios presentados en la sección sobre gestión, el equipo lleva la planificación ya hecha a los territorios para socializar y consensuar con los coordinadores de GST.



Aunque no es una planificación cien por ciento participativa<sup>9</sup> con todos los criterios técnicos y procesos que ello implica, sí se observa un involucramiento en las distintas fases del proyecto por parte de los productores y coordinadores de GST entrevistados. Según se informó en los diálogos y se observó en los territorios recorridos, asisten a las actividades, se apropian de las convocatorias, y, cuando son visitados, brindan información clave que valida la planificación base hecha por el equipo central.

De igual forma, los productores están atentos en cuanto a la necesidad de dialogar, revisar y cumplir de forma permanente lo planificado, lo que se traduce en una suerte de vigilancia constante y entusiasta de sus intereses como agricultores:

Eso es lo que yo, soy un poco molesto, porque yo siempre digo al técnico, ya la fecha, lo que toca, yo pregunto, ahora, ¿qué hago? ¿Necesito sacar? ¿Cuándo va a sacar? También yo digo al ingeniero, ingeniero, ya terminé, ¿cuándo van a hacer el vuelo? Si no, no puede estar aquí, muchos días no puede estar los productos, si no puede dañarse los productos” (Entrevista, Productor 1, septiembre 2025).

En los diálogos salió a la luz la manera en que las actividades de los productores giran alrededor del plan sobre el cual conocen, e incluso hay preocupación ante situaciones fuera de su control que alteran lo que tenían entendido como parte de algo previsto, por ejemplo, si la tierra no produce como esperaban: “yo trabajé a 60 por 50. Pero ahora, todavía, no cargó bien (...) Y no sé qué pasaría (...) así dos veces me pasó eso”. (Entrevista, Coordinador GST 1, septiembre 2025). También pueden suceder posibles errores de comunicación según se dejó entrever en uno de los testimonios: “herbaluisa también tengo, pero eso no nos compra... Eso también. Nosotros otra vez hicimos queja que... O sea, el técnico, José Titia, nos dijo que siembren. Sembramos, pero después no nos compran” (Entrevista, Productora 3, septiembre 2025).

Se trata de formas de participación, más referidas a la ejecución de lo planeado, pues tal como se ve en las versiones recogidas, asisten a las sesiones, conocen las actividades previstas, están en contacto con técnicos locales, confirman las fechas y están pendientes de las agendas. Esto se relaciona con la vigilancia social comunitaria del cumplimiento de lo planificado, lo cual puede ser visto como una línea de trabajo a explotar.

#### - Participación de las mujeres

Según la información compilada, la participación de las mujeres se con una tradición de prácticas agrícolas como parte de las lógicas de la organización social de la familia Shuar y Achuar, en la que las mujeres se dedican al cuidado de la huerta que los hombres de la familia han preparado: “Yo trabajo, hago limpieza de mis hierbas, huertas (...) y limpieza de achotes. Todavía me falta limpiar porque me fui en las vacaciones a visitar a mis familias” (Entrevista, Productora 2, septiembre 2025).

<sup>9</sup> Ver Baca-Tavira (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. Convergencia Revista de Ciencias Sociales, núm. 72, 2016, Universidad Autónoma del Estado de México.



En ese sentido, para ellas es una normalidad compartir sus tiempos entre las labores agrícolas para la subsistencia, y el trabajo doméstico y de cuidado de la familia:

Levantamos a las cuatro, tomamos guayusa, conversamos, y después vomitamos, venimos a hacer el trabajo, hacer cocina, brindar la chicha<sup>10</sup> a nuestros esposos (...) a los familiares que vienen a visitar, le damos de brindar chicha, todo eso. Se dejan haciendo ya la chicha para tener lista para alguna persona que venga (Entrevista, Productora 2, septiembre 2025).

Entre las mujeres indagadas para esta evaluación, hay quienes viven con sus parejas e hijos, y aquellas que habitan solas, en ambos casos, ejercen su doble rol, en lo productivo y reproductivo familiar. En las observaciones realizadas, se vio a mujeres en los hogares, en actividades de cuidado de los hijos, en la cocina, en los alrededores de la vivienda, y en la atención de personas que llegan a sus domicilios (familiares o conocidos), además, ellas sirven chicha mientras sus esposos conversan con los visitantes. Cuando se dialogó con ellas fue en su condición de cabeza de hogar, o porque en ese momento el esposo no estaba.

No se constató, a profundidad, sus capacidades para la toma de decisiones, aunque en las entrevistas se afirma que comparten a la “hora de la guayusa”, una práctica tradicional de la cultura autóctona en donde la familia dialoga y organiza su día. Se advirtió una actitud de alegría en los momentos de explicar sobre esta bebida y su rol en el hogar y su entorno.

Se ha visto en los informes de los talleres con adultos que hay asistencia de hombres y mujeres. En las entrevistas, tanto con técnicos como con agricultores/as, se ha explicado que, en ciertos casos, ellas van en calidad de productoras, representando a sus esposos porque están ocupados, o porque registraron la finca a su nombre (cuando el esposo trabaja en otra localidad lejana por lo general como docente). En otros casos van solas, como productoras, y esto se relaciona con su condición de jefatura de hogar. Esta diversidad de circunstancias da lugar a repensar las formas de participación de las mujeres, de cara a potenciar sus liderazgos en la comunidad.

En la función de coordinador, los documentos señalan que hay un mínimo porcentaje de mujeres, incluso uno de los indicadores señala el trabajo organizado con coordinadores de grupos solidarios de trabajo (GST), 30 hombres y 3 mujeres, cifra que de por sí es reflejo de sus pocas posibilidades de participación comunitaria.

En los diálogos se ha referido que las mujeres sí intervienen en las reuniones, y que esto es más común que antes: “antiguamente en nuestra cultura Achuar, no era permitido participar, pero ahorita ya se cambió totalmente. Entonces las mujeres tienen el derecho de participar en cualquier momento, si alzar su voz, participar libremente” (Entrevista, Actor local, Colegio 1, septiembre 2025). Sin embargo, también se reconoce que “los hombres son los que más opinan” (Entrevista, Coordinador GST 3, septiembre 2025). De igual forma, su empoderamiento como potenciales lideresas o como

---

<sup>10</sup> Chicha: Bebida fermentada de yuca, típica de la zona, que por tradición se prepara para el consumo de la familia y de los visitantes.

productoras no está claro entre las mujeres adultas entrevistadas: “el señor que tiene experiencia, que nos dé más”, dijo una de las indagadas.

- **Talleres con jóvenes y su participación**

De acuerdo con lo observado para la presente evaluación, la metodología de las capacitaciones se desarrolló en dos momentos: primero se dio la disertación del equipo de la Fundación Chankuap en territorio, esto es, los dos ingenieros agrónomos y el técnico local que exponía los contenidos en su lengua nativa para garantizar la llegada del mensaje. En segundo lugar, se desarrollaron los trabajos grupales de los y las jóvenes, quienes plasmaron mediante dibujos en papelógrafos su comprensión de la información recibida.

En el lapso de elaboración de los gráficos en papelógrafos, los y las jóvenes recibieron el acompañamiento del equipo, así como de docentes del colegio que apoyaron en el evento; en esta actividad, los estudiantes, hombres y mujeres, desplegaron su creatividad e imaginación alrededor de los temas sobre los que habían escuchado. Sin embargo, a la hora de las exposiciones de sus trabajos, se destacaron los hombres, quienes fueron más “arriesgados” para lanzarse al escenario y hablar sobre sus dibujos, lo cual no sucedió con las mujeres, quienes se mostraron más tímidas y resistiéndose a exponer en público sus trabajos. A decir de un actor local indagado, este tipo de actitudes se relaciona con particularidades culturales, en las que los hombres tienen roles más protagónicos:

Los varones tienen la parte de líder, digamos así, porque eso en su casa lo hace así (...). Entonces, hay esas diferencias. La mamá, por lo general, desde antes, como la ha enseñado su mamá, le enseña a su hija. Y su papá también tiene su pensamiento y lo educa de cierta manera así (Entrevista, Actor local, Colegio 2, septiembre 2025).

Estas representaciones de género se reflejan en las formas de participación y en sus gráficos: “en el taller los chicos sí participaron un poco más, hablaron un poco más. Y sus dibujos eran esos más lineales, más así, como panorámicos, más fuertes. En cambio, los dibujos de las mujeres eran delicaditos” (Entrevista, Actor local, Colegio 2, septiembre 2025). En la observación de las capacitaciones quedaron claros los roles de liderazgo de los estudiantes varones, quienes exponían en mayor cantidad, mientras que ellas lo hacían en menor medida, e incluso ocupaban los espacios delanteros del espacio de charlas (ver imágenes 25, 26 y 27).



(25)



(26)



(27)

**Imagen** 25, 26 y 27. Capacitación en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa.

**Fuente:** La consultora.

Para recapitular en cuanto a la metodología en sí, se ha constatado que los y las jóvenes se conectan con la actividad en un momento clave de esta, esto es, el taller de elaboración de dibujos, forma de comunicación con la que se sienten cómodos para plasmar sus ideas y comprensión de la información que reciben. Se observó un buen nivel de conocimiento en las exposiciones de los ingenieros, con un lenguaje especializado y apoyado por proyección de diapositivas; sin embargo, las láminas contenían abundante información, y el lenguaje no fue necesariamente el adecuado para el tipo de público al que estuvo dirigido. De igual forma, el tiempo de disertaciones fue extenso y sin actividades intermedias que las tornen más llevaderas. A esto se suma la cantidad de asistentes a la charla, que sumaron más de 60, cifra no recomendada en términos pedagógicos.

La ventaja frente a esto es el detalle de la intervención del técnico local, quien recuperó la atención de la audiencia, debido a que es un Achuar, joven, que les habla su idioma y con quienes se identifican por su cultura y edad.

### 4.3. Dificultades y retos

A continuación, se desarrolla un análisis de las dificultades y retos, a partir de los testimonios recogidos, algunos de los cuales han sido presentados en las secciones anteriores, y otros se encuentran resumidos en la narrativa. Aquí se tratará temas del cuidado del medio ambiente y cultivos orgánicos, así como hoyos sanitarios, planificación, organización y comunicaciones, participación de mujeres y jóvenes.

#### 4.3.1. En cuidado del medio ambiente y cultivos orgánicos

En las entrevistas se dijo que algunos agricultores ya no quieren hacer producción orgánica; una de las causas es que aún no se acostumbran a ciertas prácticas que son nuevas para ellos y les toma más tiempo para sembrar y cosechar: “no se ha quemado, solamente están trabajando con las manos, por eso dicen algunos que ya no, que están cansados, ya no pueden hacer el trabajo. Algunos dicen qué podemos hacer, y se demoran más...” (Coordinador GST 2).

Para otros en cambio, la dificultad está en la calidad de la tierra. “Sólo he dado semillas en Chankuap, sólo semillas (...). Yo no he sembrado maní porque mi parcela es muy tierra dura (Productora 2). Otros en cambio señalan que su cultivo “no cargó bien... no sé qué pasaría” (Coord. GST 1).

Hay casos de quienes no pueden mantener su condición de orgánico, ya que por motivos familiares no han permanecido en sus fincas y no han podido dar continuidad a los distintos procesos (capacitaciones, mantenimiento de las fincas, registros a tiempo, etc.). Es el caso de Productora 3, quien hace cinco años en el marco del trabajo de su esposo como profesor tuvo que viajar constantemente a otros sitios lejos de la comunidad, y no pudo atender la finca, con lo que dejó de ser orgánica; actualmente está en fase de transición. Expresó sin embargo que “hay otros productores que están y ni siembran (...) Están ahí, nada, ni siquiera una libra no venden, no venden nada, pero son orgánicas” (Entrevista, Productora 3, septiembre 2025). Esta productora siembra achote, canela, cacao y ungurahua. También tiene hierbaluisa, pero, como se citó en secciones anteriores, recalca que no le compran.

Según se conoció en entrevistas entre el equipo de la Fundación Chankuap – Recursos para el futuro, el repelente de hierbaluisa es uno de los productos en los que hay déficit de materia prima, por lo que hay una inconsistencia entre este tipo de información y las versiones en el territorio.

El tiempo que les toma preparar el terreno sin quemarlo, es una preocupación que se escuchó en más de una entrevista entre las personas locales entrevistadas, esto responde a situaciones de subsistencia. Por otro lado, hay una observación mutua entre los productores, acerca de quién siembra o no, y quién tiene o no su código orgánico. De allí que el reto sería una mayor sensibilización sobre las buenas prácticas de cuidado del medio ambiente para cultivos orgánicos, pero además brindarles opciones para enfrentar estos períodos de espera, así como constataciones más precisas sobre lo que sucede en el territorio a la hora de siembras y cosechas.

#### 4.3.2. En hoyos sanitarios y manejo de desechos inorgánicos

En la observación realizada en la zona en el mes de septiembre de 2025, se constató la existencia de los dos hoyos sanitarios nuevos inicialmente planificados por el proyecto en Wasakentsa, los mismos que cuentan con una infraestructura adecuada. Según se conoció, estos hoyos fueron construidos en las inmediaciones de la misión, pero habitantes de la zona se acercan a dejar allí sus desechos, tal como ya se ha citado: “en el basurero del padre que tienen unos huecos”; “el del pueblo creo que ya está lleno”, lo que revela este tipo de obras como una necesidad en la zona.

Una dificultad es el manejo de los desechos, pues, según se observó, no se clasifican a la hora de tirarlos en el hoyo. Al interrogarse al técnico sobre esta problemática, y si se pudiesen sacar plásticos para enviarlos a recicladores, surge el gran problema de la falta de una carretera, pues el tramo que se ha abierto aún es intransitable para vehículos y demora varias horas a pie, por lo que resultaba inviable la sacada de desechos plásticos hasta Taisha.

De allí que este tipo de situaciones constituyen un reto para proyectos relacionados con los temas de manejo de desechos sólidos. Según se conoció, hay otras comunidades que están pidiendo apoyo a gobiernos locales para la compra de materiales como la geomembrana, y poder construir sus propios hoyos. Esto nos permite avizorar posibles soluciones relacionadas con la autogestión de las comunidades, lo que ampliaría un fortalecimiento de sus capacidades para agenciar este tipo de obras, y con un enfoque integral, apuntado también hacia temas de reciclaje propiamente dicho.

Otro reto sería brindar una mayor sensibilización y seguimiento en cuanto al manejo de desechos sólidos y su relación con el sistema de hoyos sanitarios. Según la revisión de documentos finales del proyecto, entre septiembre y octubre se construyeron tres hoyos más, gracias al esfuerzo conjunto de la entidad ejecutora del proyecto que donó materiales sobrantes de los dos hoyos planificados, y de las propias comunidades que también hicieron sus gestiones para aportar con la madera, hecho que nos habla del potencial existente en este tema.

#### 4.3.3. En planificación, motivaciones y seguimiento

Entre las principales dificultades para el tema de planificación y organización de actividades previstas en los territorios está la comunicación entre poblados distantes, pues en la zona no se cuenta con suficiente conectividad en algunas comunidades, así como la falta de recursos para poseer teléfonos móviles.

Una percepción en la que hubo coincidencias en más de una entrevista es la incidencia de situaciones particulares en el cumplimiento de parte y parte, esto es, de los y las productoras y/o de los coordinadores de GST. Esto se debe a que, cuando algún líder tiene otro trabajo o si es joven y se encuentra en etapa de estudios, se le dificulta cumplir con lo planificado y deben reagendar.

Situaciones más personales también influyen, por ejemplo, el caso de una de las personas entrevistadas, cuya pareja vivía en otra localidad por temas laborales (en la docencia), y le tocó cambiarse de domicilio. Ante esto, la finca quedó descuidada y



perdió su código orgánico, pues no estuvo de manera oportuna en las visitas de seguimiento, registros y planificaciones. Son aspectos involuntarios que afectan los resultados del proceso.

Otras situaciones que se cruzan en el cumplimiento eficiente de las agendas tienen que ver con las costumbres ancestrales de las comunidades, esto es, cuando la tierra no produce y se les pide hacer abonos, entran en desconcierto, pues elaborarlos no ha sido una práctica antigua, ya que no lo han necesitado dada la generosidad tradicional de sus tierras: “Ingeniero me dijo que haga abono. Nosotros, como Achuar no podemos hacer abono. En esa tierra natural, siempre en nuestro ancestro, sí trabajaba, así mismo le cosechaba, ahorita no quiere dar (...)” (Entrevista, Coordinador GST 1, septiembre 2025).

Según las versiones recabadas, la pobreza y la urgencia de ganar dinero para solucionar sus necesidades inmediatas ha alimentado dudas acerca de si continuar o no con la producción orgánica, debido a que es un proceso que requiere tiempo, por ejemplo, a la hora de limpiar los terrenos para las nuevas siembras, mientras que las urgencias económicas familiares para la alimentación, el estudio, la movilización o la salud, no esperan según se constató en algunos de los testimonios.

En ese sentido, la planificación se trastoca, pues no siempre está acoplada a los tiempos de las comunidades con otros códigos culturales y necesidades. Según versiones insistentes entre los testimonios, algunos ya están cansados de dicho trabajo: “Ya ven muy trabajoso, entonces algunos no participan. Por eso no hacen llenar cuadernos de finca. Pero si ya ingresamos ahí, nosotros ayudamos para llenar ese cuaderno de finca” (Entrevista, Técnico local, septiembre 2025). Como se ve, el técnico local, identificado con las problemáticas de su terruño, realiza sus esfuerzos, pero lograrlo se ve como todo un reto, dadas las condiciones socio económicas de los lugareños, para quienes las necesidades básicas no esperan.

Con respecto a la participación de las mujeres en la planificación, se ha podido observar que, aunque en lo numérico es menor, es sustancial considerando que antiguamente no se aceptaba en absoluto sus intervenciones públicas en espacios de liderazgo y discusión sobre temas comunitarios. Sin embargo, tal como indicó un integrante del plantel educativo local, los jóvenes productores y pobladores reconocen la necesidad de la presencia más activa de las mujeres en estos espacios.

A su vez, lo anterior tiene en las entrevistas ciertos momentos de contradicción, cuando uno de los indagados señala que, si bien las mujeres acompañan a sus esposos a las reuniones, eso no implica que ellas siempre pueden participar. Se indicó, en uno de los diálogos, que incluso personas adultas observan esta situación: “...como dice mi suegra, aquí los padres no le dan chance a su mujer” (Entrevista, Técnico local, septiembre 2025). El reto es influir para que las participaciones femeninas pasen a ser más protagónicas y se logre un reconocimiento de sus intereses particulares como mujeres.

Para culminar, un factor que afecta el seguimiento de los equipos de territorio, y también de los productores para la venta de sus materias primas, es las vías de comunicación. Como ya se mencionó en una sección anterior, al no existir una carretera, usan los

servicios aéreos en la pista de Taisha, los cuales dependen del clima, y, cuando hay alteraciones de este, afecta los calendarios y horarios de ingreso a las comunidades, sea para actividades de seguimiento, o sacar los productos que compran a los agricultores Achuar. Hay productores que hacen el esfuerzo de sacar sus cosechas en *peke peke*, pero esto no siempre está al alcance de todos los habitantes locales.

#### 4.3.4. En enfoque de género y generacional

Si bien la participación de las mujeres es algo que se ha visto como parte de su cultura, sin embargo, valdría la pena revisar en qué condiciones se da dicha participación. Asimismo, revisar lo qué pasa, por ejemplo, con el caso de las jefaturas de hogar, mujeres solas que deben sacar adelante el cuidado, alimentación y educación de sus hijos e hijas, además de trabajar en la huerta y otras actividades comunitarias.

Según se observó durante las indagaciones, las mujeres sí tienen una sobrecarga de trabajo, que está naturalizada y no es visto como algo negativo sino parte de su normalidad y cultura. Por otro lado, la participación de las mujeres en espacios de liderazgo es minoritaria frente a la posición de los hombres, que continúan en su mayoría al frente de entidades como los grupos solidarios de trabajo (GST), con los que el proyecto se articula a la comunidad para ejecutar su agenda.

No queda clara la incidencia del proyecto en el empoderamiento de las mujeres, pues se dedicó más tiempo a actividades que posicionan el papel de las mujeres en el sostenimiento de la cultura y como reproductoras de los valores ancestrales de la comunidad, más no un empoderamiento en cuanto a su bienestar y derecho a una vida con buena salud y ejercer liderazgos en condiciones que no impliquen sobrecarga de trabajo, maltrato en la familia u otras formas de violencia de género.

En ese sentido, el hecho de cuantificar porcentajes de participación de mujeres en talleres o como productoras, y hacer sólo un conversatorio sobre empoderamiento en todo el año, no es suficiente para hacer incidencia. Esto último va conectado con las capacitaciones a jóvenes, que se dieron en escenarios poco adecuados, pues según se observó en los talleres hubo un excesivo número de asistentes (alrededor de 70), lo cual es una debilidad en términos pedagógicos. Y si bien a los contenidos no les faltó nivel, no estaban adaptados para un público joven.

El hecho de contar con una población estudiantil en el colegio fiscomisional de Wasakentsa es un potencial, y más aún cuando hacia ellos están dirigidos las acciones centrales de capacitación. De allí el reto de afinar la metodología, para que sea más acorde con su cultura, su uso del lenguaje y sus edades, de tal forma que los talleres se diferencien de las clases regulares que los y las jóvenes reciben en dicha entidad.

Un aspecto que es necesario reiterar acerca del desarrollo de los talleres y conversatorio con estudiantes es la división espacial de género, pues al ubicarse en la parte de adelante del aula a los hombres y en la parte de atrás a las mujeres, puede contribuir a posicionar estereotipos de género y un sistema de organización patriarcal. Este escenario deja entrever debilidades en la utilización del enfoque de género en ese tipo de actividades.

## 5. Análisis de eficacia

Como ya se especificó en el apartado sobre la metodología, en el análisis de eficacia se valora cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos a través de la medición de los indicadores del proyecto, tanto de los componentes (resultados), como del propósito (objetivo específico). La herramienta de diseño que se ha tomado como referencia es la matriz de marco lógico con la que se aprobó y financió esta intervención. Siguiendo la lógica vertical de esta herramienta se revisó el cumplimiento de los tres componentes que permiten alcanzar el propósito del proyecto, luego se revisó el resultado inmediato (objetivo específico) obtenido al finalizar el período de intervención.

Para operativizar el análisis se procedió a triangular la información procedente de los medios de verificación de cada indicador, así como de los informes de seguimiento y las herramientas creadas para la presente evaluación. Adicionalmente, se ha contrastado esos datos con los resultados obtenidos de las entrevistas, la observación y grupo focal cuya información permite interpretar en términos cualitativos los resultados obtenidos en la valoración numérica. De este procedimiento se desprende el siguiente análisis de los tres resultados y del objetivo específico.

### 5.1. Resultado 1

**Tabla 1. Evaluación de eficacia del resultado 1**

Fortalecidas las capacidades de trabajo participativo, con enfoque de cuidado medioambiental, soberanía alimentaria y empoderamiento de la mujer, implicando a población estudiantil, jóvenes y adultos de las comunidades indígenas Shuar y Achuar					
Indicadores	Descripción de metas alcanzadas	Meta planificada	Meta alcanzada	Cumplimiento	
1.1. Durante la ejecución del proyecto, al menos 180 indígenas participan en los talleres de capacitación en producción orgánica y sensibilización del medio ambiente (50% mujeres)	525 personas (entre productores, dirigentes y estudiantes) participan en talleres sobre producción orgánica y sensibilización del medio ambiente. Los talleres se realizaron en las comunidades de: Jimiaraentsa, Numbaimi, 3 Marías, Wichimi, Yamanunka, Karakam, Saum, Kaipatch, Arutam, Suritiak, Washintsa, Tarimiat, Surik nuevo, Kuchintsa, Tsunkintsa, Ikiam, Maki y Wasakentsa. Los estudiantes capacitados corresponden solo a la comunidad de Wasakentsa.	180	180*	100%	



	<p>525 personas ⇒ 292% (meta alcanzada)</p> <p><i>*Para aplicar la herramienta técnica de evaluación se toma solo el valor 180 de los 525 reportados.</i></p>				100%
	<p>262 mujeres participan en talleres ⇒ 49,9%</p>	50%	49,9%	100%	
1.2. Durante la ejecución del proyecto, al menos 100 indígenas Achuar participan en la capacitación de manejo de residuos sólidos y mantenimiento de un pozo	<p>411 personas participan en talleres de capacitación de manejo de residuos sólidos y mantenimiento de un pozo. Los talleres se realizaron en las comunidades de: Jimiaraentsa, Karakam, Wichimi, Saum, Kaiiptach, Washintsa, Tarimiat, Surik nuevo, Kuchintsa, Tsunkintsa, Ikiam, Maki y Wasakentsa. Los estudiantes capacitados corresponden solo a la comunidad de Wasakentsa.</p> <p>411 personas ⇒ 411% (meta alcanzada)</p> <p><i>**Para aplicar la herramienta técnica de evaluación se toma solo el valor 100 de los 411 reportados.</i></p>	100	100**	100%	
1.3. Al cabo de un año, se cuenta con una planificación de actividades anual de los grupos productivos de la amazonía (Shuar y Achuar) realizada de manera participativa, con	<p>Se realiza la planificación, pero no es participativa. Se desarrolla un proceso centralizado y luego se socializa con las y los beneficiarios.</p>	1	0,5	50%	

coordinadores (30) y coordinadoras (3) de los Grupos Solidarios de Trabajo					
<b>Cumplimiento de resultado 1:</b>					83%

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro.

**Elaboración:** Propia

Uno de los principales ejes de trabajo del proyecto es el fortalecimiento de las capacidades de la población Shuar y Achuar en el ámbito del cuidado ambiental y soberanía alimentaria, para el efecto se plantearon varios talleres y un proceso participativo de planificación con las y los beneficiarios. Los talleres de capacitación debían alcanzar un 50% de asistencia de mujeres.

De acuerdo con la información recopilada y presentada en la tabla 1, más de 500 personas entre estudiantes, productores/as y dirigentes locales, fueron capacitados en producción orgánica y cuidado medioambiental (indicador 1.1); asimismo, más de 400 personas recibieron talleres sobre manejo de residuos sólidos y mantenimiento de un pozo (indicador 1.2), alcanzando una meta superior a la planificada de 290% y 411%, respectivamente.

De acuerdo con la literatura sobre evaluación de proyectos, el establecimiento de las metas debe ser no sólo realista, sino también retadora, pues cuando la meta es fácilmente superable el proyecto no enfrenta un reto significativo de gestión y desempeño (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social - CONEVAL, 2019). Adicionalmente si se revisan otros trabajos (INSAD, 2021; Fernández y Schejtman, 2012), el sobrecumplimiento de las metas del indicador 1.1 y 1.2 sugiere debilidades en el diseño o en la planificación operativa. Ante esto, para no sobredimensionar el porcentaje de cumplimiento, el equipo evaluador se ve obligado a tomar en cuenta sólo el valor establecido en los indicadores, esto es 180 (indicador 1.1) y 100 (indicador 1.2.) a fin de realizar el respectivo cálculo del porcentaje, tal como se aprecia en el cuadro #. Este ejercicio no descarta ni desvaloriza el trabajo realizado por la entidad ejecutora del proyecto, solo se realiza un ajuste para la aplicación de la herramienta de medición de los indicadores.

Finalmente, el indicador 1.1 compuesto por dos metas, esto es 180 personas en capacitaciones y 50% de participación de mujeres se promedia en un solo valor de cumplimiento. En cuanto al indicador 1.3, relacionado con la planificación participativa, con base en la información recopilada se identificó un desempeño del 50%, debido a que la planificación se realiza como un proceso centralizado en el que interviene el personal técnico del proyecto y solo se socializa con la población beneficiaria.

Al promediar los valores alcanzados en los tres indicadores del resultado 1, se ha obtenido un porcentaje de cumplimiento del 83%, lo cual significa que, el proyecto ha



logrado con un buen nivel de eficacia el fortalecimiento de las capacidades de la población beneficiaria.

#### - Observaciones sobre el resultado 1

Aunque el resultado 1 reporta un cumplimiento global del 83%, cabe anotar que, en los indicadores 1.1 y 1.2, un importante porcentaje de logro se obtiene del trabajo con una población cautiva de estudiantes hombres y mujeres de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional Achuar de Wasakentsa. Sin embargo, la cantidad de asistentes (80 a 90 jóvenes por jornada), en un local que resultó estrecho y en mobiliario de clases regulares, no es lo más recomendado pedagógicamente hablando en este tipo de procesos, sobre todo en jornadas con disertaciones continuas que en la mañana duraron alrededor de 4 horas en total. Las jornadas vespertinas, más prácticas y distendidas, permiten reafirmar lo anotado acerca de las matutinas.

El enfoque de género no se aplica a nivel sustantivo según la complejidad de la perspectiva. Por ejemplo, sólo se realizó un taller sobre empoderamiento de la mujer a lo largo del proyecto y en similares condiciones a las anotadas en el párrafo anterior; además, la actividad estuvo más orientada a un empoderamiento de ellas como guardianas de la cultura, lo que posiciona su doble rol, y consecuente sobrecarga de trabajo dentro y fuera del hogar. Lo anotado contradice a la perspectiva de género referida a responsabilidades compartidas de manera justa en la familia, y otros aspectos de equidad necesarios para una vida libre de discriminación y distintas violencias hacia las mujeres.

Con respecto al indicador 1.3, según las entrevistas recabadas, el plan anual es elaborado por el equipo del proyecto en Macas, y luego socializado con los coordinadores de grupos solidarios de trabajo, quienes a su vez informan y acompañan a los productores en temas de manejo del cuaderno de finca, confirmar actividades y fechas claves de sus labores agrícolas. Es decir, existe cierto nivel de participación en momentos posteriores para la ejecución de lo planificado, mas no en la construcción del plan anual propiamente dicho. Tal como señala la literatura especializada en este tema, el espíritu de los proyectos participativos y comunitarios, implica una asistencia directa y activa de los actores involucrados como destinatarios de los mismos, esto es, “desde las bases de la comunidad” y su dirigencia, de manera consultada, de tal forma que responda a sus intereses (Saavedra 2011, 7), sea validado por su participación en las distintas instancias (Martínez 2006), enmarcado en un modelo de planeación “de abajo hacia arriba”, a través de estrategias de inclusión y participación ciudadana (Baca-Tavira 2016, 80).

## 5.2. Resultado 2

**Tabla 2. Evaluación de eficacia del resultado 2**

Favorecidos los procesos de transformación de materia prima, agregándole valor, calidad y beneficiando a productores indígenas Achuar y Shuar					
Indicadores	Descripción de metas alcanzadas	Meta planificada	Meta alcanzada	Cumplimiento	
2.1. Durante la ejecución del proyecto, al menos 180 productores indígenas, (47% mujeres) entregan sus productos para que sean transformados por la Fundación Chankuap.	Lista de 190 productores en entre nov 2024 y oct 2025	180	190	106%	99%
	43.4% mujeres	47%	43.4%	92%	
2.2 Al finalizar el proyecto, se mantiene el número de productores con certificación orgánica y en transición, que pueden producir materia prima para transformación 327 mujeres y 322 hombres. (Total 649)	653 personas (361 mujeres, 292 hombres)	649	653	-	101%
2.3 El 95% de los productos finalizados en la planta de transformación de la Fundación Chankuap, cumplen con las características y calidad para ubicarlos en el mercado	Informe de control de calidad certifica los siguientes productos: a. Productos Alimenticios <ul style="list-style-type: none"> <li>● Infusiones (guayusa)</li> <li>● Especias (cúrcuma, jengibre, ishpink)</li> <li>● Maní</li> <li>● Ishpink corteza</li> </ul> b. Productos Naturales <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jarabe de jengibre</li> </ul>	95%	99%	-	104%



	<p>c. Productos Cosméticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Shampoo de Ungurahua y Romero</li> <li>● Jabón Líquido de Hierba Luisa</li> <li>● Repelente de Hierba Luisa</li> </ul> <p>El informe de control de calidad reporta que el 99% de los lotes de productos cumplen criterios de calidad.</p>			
<b>Cumplimiento de resultado 2:</b>				<b>101%</b>

Fuente: Fundación Chankuap - Recursos para el futuro

Elaboración: Propia

La entrega y transformación de los productos generados por las y los beneficiarios del proyecto con un estándar de calidad es el centro del resultado 2. Por una parte, los agricultores deben sembrar sus productos siguiendo las pautas de un modelo de agricultura orgánica y por otra, la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro debe transformar la materia prima con la calidad necesaria para poder colocar la producción en el mercado.

La revisión del cumplimiento de este resultado ha permitido identificar que, el porcentaje de beneficiarios que desarrollan una siembra orgánica o en transición, ha sido superior a la meta planificada, de allí que 653 personas lograron mantener su certificación (361 mujeres, 292 hombres). De la misma manera, el 99% de los lotes de productos elaborados por la fundación reúnen las características sanitarias y de calidad requeridas para poder ser vendidos. En cuanto al porcentaje de agricultores que entregaron su siembra durante la ejecución del proyecto, este fue mayor al previsto, es decir 190, de esta cantidad un 43% son mujeres, según se aprecia en el indicador 2.1 de la tabla 2.

Aunque el porcentaje de participación de mujeres es menor al esperado (47% meta planificada) en el indicador 2.1, al promediar todas las metas alcanzadas en el resultado 2, el cumplimiento general es alto, esto es 101%, por lo que se puede concluir que el proyecto ha favorecido con eficacia los procesos de transformación de la materia prima, agregándole valor, calidad y beneficiando a productores indígenas Achuar y Shuar, tal como se esperaba en el proyecto.

#### - Observaciones sobre el resultado 2

Si bien el porcentaje de cumplimiento es superior al 100%, el reto de los y las agricultoras en este logro ha sido el superar distintos tipos de dificultades, tales como la falta de servicios básicos y de vías de comunicación para sacar sus productos, así como la economía de subsistencia en la que se desenvuelven. Esto revela la existencia de otras realidades que sobrepasan a este tipo de proyectos; es decir el hecho de estar

certificados como orgánicos, en este caso, no significa que haya una calidad en las condiciones de vida de los productores.

Desde una mirada de género, hay un porcentaje sustancial de mujeres que entregan sus cosechas a la Fundación Chankuap (43% frente al 57% de hombres), pero intervienen en labores agrícolas como parte de una cultura en donde a la par cumplen con sus labores domésticas y de cuidado de los hijos e hijas, lo que significa una recarga de trabajo, pero asumida como una normalidad. También se da el caso de rupturas entre la pareja a mitad de proceso, lo que provoca que la familia, o específicamente la mujer, desatienda las exigencias para mantener su certificación orgánica; luego ellas deben arreglárselas solas y a veces con enfermedades para sacar adelante sus fincas, lo cual ralentiza su transición a orgánico. Se trata de problemáticas de género que inciden en la calidad de sus participaciones.

### 5.3. Resultado 3

**Tabla 3. Evaluación de eficacia del resultado 3**

Indicadores	Descripción de metas alcanzadas	Meta planificada	Meta alcanzada	Cumplimiento
3.1 *Se mantiene el promedio de compras de materia prima a productores indígenas	- Entre enero - octubre 2024 se compró un total de 1234,74 quintales y litros de diversos productos. Entre enero – octubre 2025 se compró 1559,57.  - Tomando en cuenta los valores como unidades de medida en términos generales, se calcula porcentaje alcanzado	1.234,74	1.559,57	126%
3.2 **Al cabo de un año, se incrementan las ventas en un 3%	- En el periodo enero – octubre 2024 se vende un total de US \$182.303,38. Entre enero – octubre 2025 se estimaba un 3% más, esto es US \$187.772,48. Solo se vendió US\$ 155.054,18  - No se incrementan ventas. Se disminuye en 15%	3%	0%	0%
3.3 Se identifica un nuevo cliente para	- Según informe se ha identificado 4 nuevos clientes	1	1***	100%

comercializar los productos que procesa la Fundación Chankuap (actualmente se cuentan con 4 tiendas)	***Para aplicar la herramienta técnica de evaluación se toma solo el valor 1 de los 4 reportados.			
<b>Cumplimiento de resultado 3:</b>				75%

\* Se ha comparado el periodo enero – octubre 2024 (antes del proyecto) con el periodo enero – octubre 2025 (ejecución del proyecto)

\*\* La estimación del aumento del 3% de ventas se ha calculado en función de las ventas del periodo enero – octubre 2024, antes del proyecto.

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro.

**Elaboración:** Propia

El resultado 3 apunta a la comercialización de los productos por parte de la Fundación Chankuap, tanto en la fase de compra a los agricultores, como en la fase de venta de la materia prima y los artículos procesados. La evaluación de los indicadores asociados (tabla 3) muestra que el promedio de compra a las y los productores, correspondiente al indicador 3.1, se ha superado, pues se ha adquirido 1.559,57 unidades de medida (quintales y litros), alcanzando un porcentaje del 126%. Además, han identificado a cuatro nuevos clientes para la venta en el indicador 3.3. No obstante, siguiendo las pautas mencionadas previamente se ha ajustado la meta alcanzada de este último indicador con el valor uno, solo para aplicar la herramienta de medición, alcanzando un cumplimiento del 100%.

En relación con las ventas, los datos revisados evidencian que no se ha logrado la meta planificada, pues se había previsto un incremento del 3%. Dado que en el periodo enero – octubre 2024 se reportaron ventas por US\$ 182.303,38, durante el periodo de comparación del proyecto (enero - octubre 2025) se debía comercializar un total de US\$ 187.772,48 para cumplir con el indicador. Sin embargo, en vez de aumentar se disminuyeron las ventas en -15%, es decir, solo se llegó a US\$ 155.054,18 tal como se muestra en la tabla 3 y en la tabla 4. Este valor representa el 85% de las ventas del período 2024 y para cumplir la meta se debía alcanzar el 103% en el periodo enero - octubre 2025 (sumatoria final de la tabla 4). Frente a este escenario el porcentaje de cumplimiento de este indicador es 0%.

Según se observa en la tabla 4 y en el gráfico 1, las artesanías, las especies, los fitofármacos y los productos naturales, son los productos que no lograron la meta. Esta última categoría es la que registra el mayor descenso de compras en el año 2025 con relación al 2024. Al contrario de los cosméticos y las plantas aromáticas que reportan una subida significativa en ese mismo periodo de comparación.

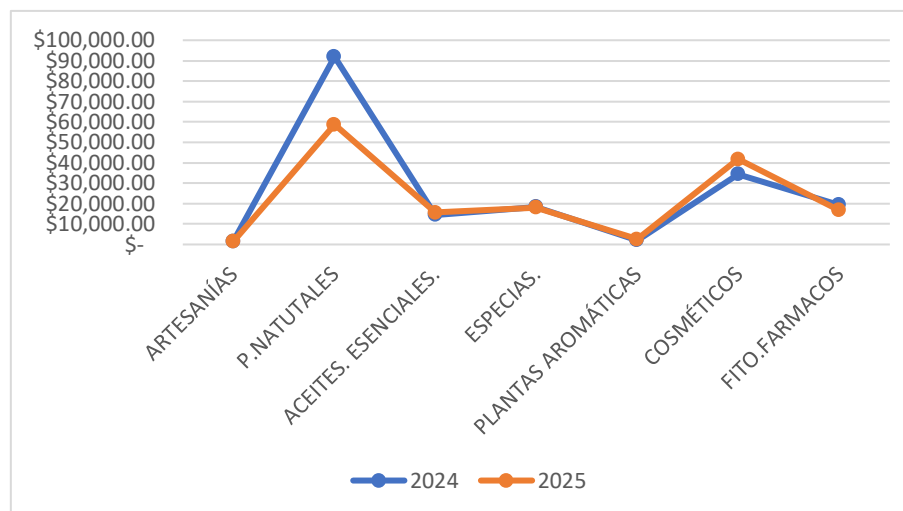
**Tabla 4.** Relación de las ventas entre los años 2024 y 2025 (periodo enero - octubre)

CATEGORIAS	Año 2024	Año 2025	% de venta del año 2025 frente al 2024
ARTESANÍAS	\$ 1.564,63	\$ 1.423,69	90,99
P.NATURALES	\$ 91.926,87	\$ 58.725,06	63,88
ACEITES. ESENCIALES.	\$ 14.497,98	\$ 15.669,90	108,08
ESPECIAS.	\$ 18.450,88	\$ 18.111,88	98,16
PLANTAS AROMÁTICAS	\$ 2.151,21	\$ 2.555,88	118,81
COSMÉTICOS	\$ 34.403,23	\$ 41.740,93	121,33
FITO.FARMACOS	\$ 19.308,58	\$ 16.826,84	87,15
SUMATORIA TOTAL	\$ 182.303,38	\$ 155.054,18	85,05

**Fuente:** Fundación Chankuap

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 1.** Ventas de Fundación Chankuap, periodo enero - octubre 2024 y 2025



**Fuente:** Fundación Chankuap

**Elaboración:** Propia

El cumplimiento general de todo el resultado 3 alcanza un porcentaje del 75%, lo que refleja que el proyecto ha mejorado con un nivel medio de eficacia los procesos de comercialización de productos de la Amazonía, favoreciendo así, la sostenibilidad de los ingresos de muchas familias de indígenas Shuar y Achuar con unos matices que se presentarán en el siguiente apartado. Cabe enfatizar que, si bien el proyecto ha asegurado la compra de la materia prima a las y los agricultores con un valor que

favorece la ejecución general del resultado dos, en cambio la venta de los productos elaborados disminuye el nivel de eficacia de este, tal como se muestra en la tabla 3.

#### - Observaciones sobre el resultado 3

Aunque el indicador 3.1 se ha superado, hay agricultores que se quedan en el camino por distintos motivos. Por ejemplo, siembran y siguen las directrices del proyecto, pero no siempre obtienen los resultados esperados, debido a que su finca no produjo como esperaban. Hay otros casos en que, ante necesidades urgentes, abandonan el programa, optan por métodos convencionales que son más rápidos y entregan sus productos a otros compradores con pocas exigencias en cuanto a la calidad de estos procesos. Se suma la apertura de vías carrozables en ciertos sectores como Taisha, lo que facilita la entrada de ofertas de químicos y de compradores de productos no orgánicos.

Con respecto al resultado negativo de cumplimiento del indicador 3.2, en los diálogos con el equipo central de la Fundación trascendió que las expectativas de ventas de sus elaborados no siempre se cumplen; esto a su vez afecta a los agricultores, entre quienes a su vez se ha expresado preocupación cuando, por ejemplo, su cosecha de hierbaluisa no ha podido ser comprada por la Fundación Chankuap.

Lo anotado invita a pensar en la estrategia de comercialización del proyecto, que usa recursos de comunicación digital y ha generado interesantes procesos interactivos en las redes sociales; además, cuenta con una nutrida base de datos para incrementar las ventas, pero esto no se refleja en el resultado del indicador 3.2, esto es, la inversión de la consultoría para la estrategia de comercialización contrasta con los resultados en ventas. Una posible causa podría ser el diseño gráfico de ciertos productos de difusión, que maneja como tema central una imagen generada por inteligencia artificial, la cual no comunica una realidad local que tiene mucho que comunicar en cuanto a su riqueza cultural, los escenarios y actores por los que se lucha en este proceso. O en su defecto, podría ser la falta de personal para potenciar y sacar provecho a la estrategia existente en documentos. Son aspectos que dan cuenta de la necesidad de detectar la debilidad existente y fortalecer el área para mejorar los logros en este ámbito.

## 5.4. Análisis del objetivo específico del proyecto

Tabla 5. Evaluación de eficacia del objetivo específico

Fortalecer la producción agrícola local, con parámetros orgánicos, de consumo justo y enfoque de género, en comunidades Shuar y Achuar de la Amazonía Ecuatoriana					
Indicadores	Descripción de metas alcanzadas	Meta planificada	Meta alcanzada	Cumplimiento	
I.OE.1 Al menos, 80 jóvenes indígenas Achuar, son sensibilizados acerca	86 estudiantes participan en un conversatorio sobre empoderamiento de la mujer y taller sobre arcilla.	80	86	108%	



del empoderamiento de la mujer indígena amazónica (55% hombres y 45% mujeres), durante el proyecto.	En este último participaron solo mujeres				102%
	37 mujeres participan en el conversatorio (43%)	45%	43%	96%	
I.OE.2 Durante la ejecución del proyecto, al menos 180 productores indígenas, (47% mujeres) entregan sus productos para que sean transformados por la Fundación Chankuap.	190 productores entregan sus productos a la Fundación Chankuap entre nov 2024 y oct 2025	180	190	106%	99%
	43.4% mujeres	47%	43.4%	92%	
<b>Cumplimiento de objetivo específico:</b>					<b>101%</b>

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro.

**Elaboración:** Propia

El objetivo específico corresponde al efecto que se espera conseguir al terminar con la intervención, que en el caso del presente proyecto era el fortalecimiento de la producción agrícola local, con parámetros orgánicos, de consumo justo y enfoque de género, en comunidades Shuar y Achuar de la Amazonía Ecuatoriana.

Si se toma en cuenta los valores obtenidos en la medición de los indicadores asociados (I.OE.1 y I.OE.2) mostrados en la tabla 5, se podría concluir que el proyecto ha alcanzado con eficacia ese objetivo, por cuanto han participado 86 jóvenes en un evento de sensibilización sobre el empoderamiento de la mujer y además 190 productores y productoras han entregado productos para su transformación a la Fundación Chankuap - Recursos para el futuro. Aunque los porcentajes de participación de mujeres en esas acciones son ligeramente menores al promediar se alcanza un cumplimiento general del 101%. Por su parte, siguiendo la lógica vertical de la matriz de planificación, tenemos que el resultado 2 ha contribuido al cumplimiento del objetivo con un nivel alto de eficacia, mientras que los resultados 1 y 3 han contribuido con un nivel medio de eficacia.

#### - Observaciones sobre el objetivo específico

En lo referente a los indicadores del objetivo específico, si bien hay eficacia en su consecución, en cuanto a participaciones numéricas entre hombres y mujeres en las capacitaciones y en la entrega de productos; sin embargo, en clave de género, se puede agregar que esto se ha dado sobre la base de esfuerzos en los que las mujeres llevan más que perder por su rol de cuidado y atención de la familia. Es decir, si bien la producción agrícola local se ve fortalecida por el proyecto, esto no resuelve temas de

fondo que afectan a las comunidades, como los ya señalados en aspectos de pobreza, abandono estatal, y la subordinación de las mujeres que implican formas de violencia, subyacentes en las relaciones de complementariedad según su cultura. Las problemáticas anotadas desdican del enfoque de comercio justo en lo referido a la equidad social y de género entre la comunidad agrícola, como telón de fondo para las actividades de producción orgánica y comercialización.

## 6. Análisis de eficiencia

En esta sección se evalúa en qué medida los recursos disponibles se emplearon y optimizaron a fin de ejecutar las actividades necesarias para producir los resultados esperados. Esa optimización se analiza en función de:

- El cumplimiento del presupuesto y sus ajustes.
- La ejecución de las actividades de acuerdo con el cronograma establecido, el cual se enmarca en el periodo noviembre 2024 – octubre 2025.
- La organización del equipo técnico para la ejecución de las actividades.

Para el efecto se han revisado todos los medios de verificación y documentos disponibles. De igual manera se contrasta con la información obtenida a través de las entrevistas, observación y grupo focal. Adicionalmente se menciona que, en el análisis del uso de los recursos económicos se ha tomado en cuenta los costes directos, es decir los valores asignados a la ejecución de cada uno de los resultados con sus respectivas actividades, establecidas en la matriz de marco lógico del proyecto. El documento referencial del que se extrae la información es el informe financiero proporcionado al equipo de evaluación, para el cálculo de los respectivos porcentajes de ejecución presupuestaria se ha tomado el valor planificado versus el valor ejecutado de cada actividad. El análisis que se presenta a continuación está distribuido en actividades agrupadas por su respectivo resultado.

### 6.1. Resultado 1

Tabla 6. Revisión del cumplimiento del tiempo y presupuesto - actividades del resultado 1

	Actividades	Periodo planificado	Periodo ejecución
<b>Actividades planificadas</b>	A1.1. Impartir tres talleres de capacitación en manejo orgánico de las huertas: dos en Wasakentsa zona Achuar y uno en la zona Shuar, siguiendo los lineamientos de la normativa orgánica.	Dic 2024 - Abr 2025	Ene – Oct 2025
	A1.2. Impartir dos talleres de capacitación en manejo de residuos sólidos para cuidar el	Dic 2024 - Feb 2025	Ene – Oct 2025

	entorno amazónico, en Wasakentsa (zona Achuar).		
	A1.3. Elaborar dos hoyos sanitarios en Wasakentsa para favorecer la eliminación correcta de residuos en la selva amazónica.	Dic - Feb 2025	Mar – Oct 2025
	A1.4. Coordinar y favorecer la comunicación de indígenas productores de diversas comunidades de la selva amazónica, a través de los Grupos Solidarios de Trabajo.	Nov 2024 - Sep 2025	Feb – Oct 2025
	A1.5. Asesorar técnicamente la producción orgánica general a través de un ingeniero agrícola.	Nov 2024 – Oct 2025	Ene – Oct 2025
	A1.6. Coordinar las comunidades locales, motivar su participación, y asesorar la parte técnica y productiva a través de un técnico local.	Nov 2024 – Oct 2025	Feb – Oct 2025
	A1.7. Realizar un conversatorio de empoderamiento de la mujer, con la participación de una lideresa Achuar, dirigido a 80 estudiantes de secundaria indígenas, en torno al rol de la mujer, su situación en la familia y en la comunidad.	Abr 2025	Sep 2025
<b>Utilización del tiempo</b>	Retraso en el inicio de todas las actividades		
<b>Utilización de Presupuesto</b>	Se ejecutaron más talleres (A1.1 – A1.2) y construyeron más hoyos de los planificados (A1.3). Ejecución presupuestaria del 99,9%.		

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro; y, Sociedad Salesiana en el Ecuador.

**Elaboración:** Propia

De acuerdo con los informes proporcionados, se ejecutaron todas las actividades del resultado 1, sin embargo, estas presentan un retraso en el inicio de al menos dos meses, en relación con la planificación establecida (tabla 6), es decir, se desarrollaron a partir



del mes de enero 2025, aun cuando se debía empezar en noviembre 2024. De las siete actividades planificadas dos presentan un mayor retraso. Por una parte, está la construcción de los hoyos que debía ejecutarse entre diciembre 2024 y febrero 2025, misma que se desarrolló entre marzo y agosto 2025 y por otra, está el conversatorio de empoderamiento de la mujer, planificado para abril 2025 y realizado en septiembre del año en mención. A pesar del desfase en el cronograma, las actividades se cumplieron dentro del año de vida del proyecto.

En cuanto a la distribución de los recursos materiales y financieros se identificó un uso eficiente de los mismos en la construcción de los hoyos sanitarios correspondiente a la actividad A1.3. Pues con los mismos recursos establecidos se habilitaron cinco hoyos, dos en la comunidad de Wasakentsa prevista en la planificación inicial y los tres adicionales en los sectores de Washintsa, Juyukamentsa y Karakam. Para el efecto la entidad ejecutora utilizó recursos sobrantes de la actividad para la compra de material adicional y también apoyó con la mano de obra, mientras que, las tres comunidades en mención proporcionaron otra parte del material, especialmente madera. En relación con la gestión presupuestaria, ésta se ajusta al monto programado y presenta una ejecución del 99,9% según se desprende del respectivo informe económico. Cabe indicar que el cumplimiento de las actividades en general tiene matices que afectan el nivel de eficiencia y que serán expuestos a continuación.

#### - **Observaciones sobre la eficiencia en la ejecución de actividades**

Con base en la información recopilada se identificó un sobrecumplimiento de las actividades A1.1 y A1.2, esto es el desarrollo de las capacitaciones en las comunidades. En relación con la primera, se contabilizó un total de 21 talleres, cuando en la planificación se establecía sólo tres; mientras que, en la segunda actividad se desarrollaron 14 talleres cuando la planificación establecía solo dos. Esta elevada ejecución representa un desfase en la planificación y el respectivo cronograma, tal como se muestra en la tabla 6 En cuanto a la planificación, cabe indicar que en ambas actividades (A1.1 y A1.2) se ha sobreutilizado los recursos materiales y humanos. Además, esto incidió en el cronograma, por ejemplo, en el caso de la primera actividad (A1.1), si se hubiera ajustado a los 3 talleres que estaban planificados originalmente se habría cumplido con el tiempo establecido, sin embargo, la actividad se prolongó a 21 talleres y cerró seis meses después.

Si se retoma la literatura citada en un apartado anterior se puede recordar que el establecimiento de metas bajas que luego desembocan en un cumplimiento elevado se asume como un error en el diseño de la intervención (CONEVAL, 2021). Aunque el enfoque de la eficiencia reconoce el logro de los mayores resultados optimizando los recursos, en este caso el hiper cumplimiento de las actividades apunta más hacia posibles dificultades de planificación que hacia la eficiencia misma. Sin embargo, se reconoce el compromiso de la entidad ejecutora por hacer que la mayor cantidad de personas puedan ser partícipes de los beneficios de la capacitación.

En el caso de la construcción adicional de los hoyos se puede determinar un uso eficiente de los recursos en el marco de la contraparte de la comunidad y el aprovechamiento de los recursos sobrantes. No obstante, también se podría reconocer un sobrante de recursos de lo que realmente se necesitaba para la construcción de los

dos hoyos inicialmente planificados. Esto sugiere que al momento de realizar el presupuesto inicial no se habría estimado adecuadamente el costo de esta actividad.

En cuanto al seguimiento del cronograma de trabajo, de acuerdo con la información proporcionada, los retrasos se debieron a cambios en la disponibilidad de los proveedores, las comunidades y la población beneficiaria. Sobre este tópico es oportuno mencionar que el cronograma de ejecución es una herramienta referencial sujeta a imprevistos producidos por la cambiante dinámica social, por elementos climáticos o por otros aspectos que se escapan al control de los ejecutores de cualquier proyecto. Sin embargo, cuando el retraso es una tendencia general en la ejecución de las actividades, también sugiere debilidades en la planificación. Aunque esos retrasos no rebasan el año de ejecución del proyecto, no pueden pasar desapercibidos en este análisis de eficiencia.

## 6.2. Resultado 2

**Tabla 7. Revisión del cumplimiento del tiempo y presupuesto - actividades del resultado 2**

	Descripción	Periodo planificado	Periodo ejecución
<b>Actividades planificadas</b>	A2.1. Mantener el número de productores/as con certificación orgánica y en transición, e informarles acerca del proceso de entrega de productos para lograr una correcta transformación	Nov 2024 – Oct 2025	Nov 2024 – Oct 2025
	A2.2. Actualizar y llevar a cabo el manual de mantenimiento con el fin de producir productos de calidad, con la seguridad del personal que labora: Mantenimiento y limpieza de: intercambiador de calor, molino de rizomas, destilador y del montacarga	Nov 2024 – Jul 2025	Mar – Oct 25
	A2.3. Mejorar el proceso de extracción de aceites esenciales (ishpink, cúrcuma, jengibre) a través de la adquisición de un caldero, son productos amazónicos, de elevada producción local y con gran acogida en el mercado	Nov - Dic 2024	Mayo – Jul 2025

	A2.4. Actualizar y ejecutar los manuales de calidad y realización de análisis de laboratorio, con la asesoría de un técnico en Control de Calidad	Nov 2024 – Oct 2025	Nov 2024 – Jun - oct
<b>Utilización del tiempo</b>	Dos actividades realizadas en el tiempo establecido. Dos actividades ejecutadas con retraso		
<b>Utilización de Presupuesto</b>	Ejecución del 99,9% entre todas las actividades.		

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro ; y, Sociedad Salesiana en el Ecuador.

**Elaboración:** Propia

Todas las actividades del resultado dos se desarrollaron en los términos establecidos en el proyecto. Sin embargo, las actividades A2.2: Actualizar y llevar a cabo el manual de mantenimiento y A2.3: Adquisición de un caldero, se completaron tardíamente, tal como se aprecia en la tabla 7. Esta ejecución fuera del cronograma previsto no afectó el resultado asociado. No obstante, siguiendo la misma línea argumentativa del apartado anterior, se recalca que, aunque el retraso en la ejecución de las actividades del resultado no sobrepasa el año de vida del proyecto, el desfase en el cronograma afecta el nivel de eficiencia y se mantiene como una constante en la implementación del proyecto.

Un elemento que sí destaca como indicador de eficiencia se relaciona con la actividad A2.3, esto es la compra del caldero; pues la adquisición de esta maquinaria permitió duplicar la extracción de aceites esenciales, optimizando los procesos de transformación de la materia prima, al aumentar las unidades de producción por tiempo. Las entrevistas realizadas al personal permitieron conocer que todas las actividades de este resultado fueron significativas para el desarrollo del proyecto y la gestión de la entidad ejecutora ya que permitieron mejorar los procesos de producción. En relación al uso de los recursos financieros se reporta un 99,9% de ejecución presupuestaria, de acuerdo con los valores asignados en la planificación y reportados en el informe económico del proyecto.

### 6.3. Resultado 3

**Tabla 8. Revisión del cumplimiento del tiempo y presupuesto - actividades del resultado 3**

	<b>Actividades</b>	<b>Periodo planificado</b>	<b>Periodo ejecución</b>
<b>Actividades planificadas</b>	A3.1. Crear una estrategia de comercialización innovadora, que potencie el valor (y no el precio) que tiene un producto de la marca Chankuap, en el que participan y se benefician cientos de familias indígenas, cuidando la Amazonía.	Nov 2024 – Oct 2025	Jun – Oct 2025
	A3.2. Visitar nuevos clientes y entregar muestras de productos diversificados y atractivos para comercializar.	Nov 2024 – Mar 2025	Abr – Oct 2025
	A3.3. Implementar mecanismos novedosos de publicidad y visibilización pagada en redes sociales sobre productos orgánicos, de comercio justo y de producción participativa.	Dic 2024 – Sep 2025	Nov 2024 - Sep 2025
	A3.4. Llevar a cabo una gestión transparente de la Fundación Chankuap, manteniendo informados a los productores indígenas*	Nov 2024 – Oct 2025	-
	A3.5. Realizar un seguimiento al presente proyecto y dar visibilización en España y Ecuador	Nov 2024 – Oct 2025	Ene – Oct 2025
<b>Utilización del tiempo</b>	Una actividad realizada en el tiempo establecido (A3.3). Tres actividades ejecutadas con retraso (A3.1, A3.2, A3.5)		
<b>Utilización de Presupuesto</b>	Ejecución total del 100,30% entre todas las actividades. Actividad A3.1. 110,04% de ejecución y Actividad A3.2 101,74%. Actividades A3.3 y A3.5 con ejecución del 100% y 96,77% respectivamente.		

\* Esta actividad no se toma en cuenta en el análisis. Consta en la matriz de marco lógico y en el cronograma, sin embargo, en el presupuesto aprobado se suprime y no se implementa.

**Fuente:** Fundación Chankuap - Recursos para el futuro; y, Sociedad Salesiana en el Ecuador.

**Elaboración:** Propia

Según la información recopilada todas las actividades del resultado 3 se ejecutaron (A3.1, A3.2, A3.3, A3.5). Cabe indicar que, según se informó, la actividad A3.4 establecida en la matriz de marco lógico y en el cronograma se suprimió del presupuesto aprobado por los financiadores y no se implementó como actividad específica, por ello no se toma en cuenta en este análisis.

Según se aprecia en la tabla 8, tres actividades se realizaron con retraso, A3.1, A3.2, A3.5, correspondientes a la creación de la estrategia de comercialización, las visitas a nuevos clientes y el seguimiento del proyecto, respectivamente. Esos retrasos no afectaron el cumplimiento del resultado tres, pero siguen la misma tendencia de las actividades de los resultados uno y dos desarrolladas en un momento diferente al establecido en el cronograma.

La ejecución presupuestaria de las actividades A3.1 y A3.2 presenta un exceso en la gestión de los recursos con una ejecución del 110,04% y 101,74% respectivamente, mientras que las actividades A3.3 y A3.5 alcanzan un 100% y 96,77% respectivamente. El porcentaje general de uso de los recursos financieros en el resultado 3 llega al 100,30%, es decir hay un ligero desfase que afecta el nivel de eficiencia pues implica que se utilizaron más recursos de los asignados.

#### - **Observaciones sobre la ejecución de las actividades**

En el diseño inicial del proyecto se establecía la contratación de un agente vendedor, sin embargo, la entidad ejecutora identificó un mayor costo beneficio en la contratación de servicios profesionales para diagnosticar la situación actual de la comercialización de los productos, diseñar una estrategia de marketing y ventas, así como para fortalecer la presencia digital a través de la página web y redes sociales, correspondiente a la actividad A3.1. Sin embargo, los resultados de esta actividad no se pueden apreciar en términos de mejoras de las ventas en el año de ejecución del proyecto, según se desprende en el análisis de eficacia del resultado tres, previamente presentado.

Si nos regimos por el sentido gramatical de la actividad A3.1 “Crear una estrategia de comercialización innovadora, que potencie el valor (y no el precio) que tiene un producto de la marca Chankuap” se puede expresar que se ha cumplido con lo establecido. Sin embargo, según se desprende de las entrevistas, los productos ofertados aún son poco conocidos en el mercado nacional, por lo que se puede entrever que la implementación de la estrategia que se enlaza con la actividad A3.3 podrían requerir acciones más robustas para alcanzar resultados de mayor calado a mediano y largo plazo.

## 6.4. Análisis general de eficiencia

El desarrollo tardío de muchas actividades ha sido un elemento permanente en la ejecución del proyecto. Aunque el cumplimiento general de objetivos se enmarca en el año hábil de la intervención, este desempeño atañe al nivel de eficiencia en el uso del tiempo para el desarrollo de los resultados previstos.

En relación con el uso de los recursos financieros, al inicio de la intervención se estableció un presupuesto, pero luego se realizó una reprogramación de valores que no afectó el monto general del proyecto y sus partidas, que permitía costear mejor las actividades. Particular que fue debidamente coordinado entre la entidad ejecutora y la cooperante. Para la optimización de los recursos, en los procesos de contratación de servicios o adquisiciones se realizó el respectivo análisis financiero a partir de tres ofertas, acorde a lo establecido en el manual de adquisiciones y control interno de la Fundación Chankuap.

En cuanto a los recursos humanos, en términos generales se destaca la organización del personal que ha permitido la ejecución de todas las actividades en zonas de difícil acceso, lo cual da muestra de la capacidad de los ejecutores para articularse en las comunidades beneficiarias.

Dadas las dificultades geográficas por la ubicación dispersa y distante entre las comunidades, y la consecuente limitación de la movilidad hacia las mismas, la entidad ejecutora tuvo que optimizar al equipo profesional disponible, tanto en términos de organización en el territorio, como en la financiación de los respectivos sueldos, a fin de contar con una plantilla mínima, tal como se anotó en la sección 3. Según lo reportado, se realizó la contratación de dos técnicos de territorio, uno local y un agrónomo responsable del asesoramiento a las y los productores, costeados por el proyecto.

En cambio, para el pago de una profesional del equipo establecido en la ciudad de Macas se optimizaron los recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento, fortaleciendo la ejecución del proyecto objeto de esta evaluación. Adicionalmente, se identificó la contratación de una consultoría para el fortalecimiento de la comercialización, en vez de contratar una persona para el proceso de ventas. Sobre este último aspecto y retomando un análisis previo, es necesario puntualizar que los resultados de esta última contratación no se tradujeron en el mejoramiento de las ventas durante el año observado, por cuanto no se logró la meta asociada.

Finalmente, los datos presentados en términos de eficiencia permiten resumir el siguiente desempeño por resultado.

- Actividades – Resultado 1: mediano nivel de eficiencia debido a los retrasos identificados en la ejecución de las actividades y debilidades en la planificación que lleva a un sobre cumplimiento en dos actividades (desarrollo de talleres). Se resalta como elementos positivos la ejecución presupuestaria ajustada al monto establecido y, la optimización de recursos para producir más resultados en el caso de la construcción de los hoyos sanitarios.
- Actividades – Resultado 2: mediano nivel de eficiencia debido a los retrasos identificados en la ejecución de actividades. Como elemento significativo se



Principado de  
Asturias



JÓVENES Y  
DESARROLLO  
ONGD SALESIANA



AZKOITIA  
Udata



presenta una ejecución presupuestaria ajustada al monto establecido y la adquisición de un equipo que ha duplicado los procesos de producción de aceites esenciales.

- Actividades – Resultado 3: Baja eficiencia en el uso de los recursos debido a los retrasos identificados en la ejecución y la utilización de mayor cantidad de recursos que la asignada en dos de las actividades.

Con base en los resultados de este análisis resumido se puede concluir que estaríamos ante un mediano nivel de desempeño o eficiencia en términos de uso de los recursos financieros y organización del tiempo requeridos para producir los resultados esperados de la intervención. De acuerdo con los montos ejecutados versus los montos planificados que constan en el documento de reporte financiero del proyecto, el porcentaje de ejecución presupuestaria de todo el proyecto es de 99,9%,



Principado de Asturias



JÓVENES Y DESARROLLO  
ONGD SALESIANA



AZKOITIA  
Udata



SALESIANOS  
DON BOSCO  
ECUADOR



## 7. Conclusiones y lecciones aprendidas

La valoración cuantitativa del proyecto ha arrojado un buen desempeño. Se han proporcionado unos servicios (resultados) con un porcentaje de cumplimiento muy alto y esto permitió el logro del objetivo específico, que alcanza una valoración del 101%. Así mismo la utilización de los recursos financieros se mantiene en un nivel aceptable de eficiencia, a pesar de los retrasos en la ejecución de las actividades. Con ese desempeño se puede concluir que el proyecto ha logrado los objetivos propuestos con eficacia y se han utilizado los recursos para la ejecución de actividades con un nivel de eficiencia aceptable.

Estos datos finales revelan una parte importante de los logros del proyecto, pero brinda una mirada parcial de los resultados, por eso es necesario tomar con cautela cada porcentaje. Para brindar una mirada más integral se recomienda no interpretar solo el número, sino también analizar de manera cualitativa las connotaciones técnicas de los valores obtenidos en la medición, pues existen algunos matices que requieren ser reflejados.

En el resultado uno referido al fortalecimiento de las capacidades locales, se registró un sobre cumplimiento de indicadores, con porcentajes por encima del 200% y 400%. Esta elevada ejecución deja entrever algunas debilidades en el diseño, en la planificación operativa y/o en el seguimiento de metas, aparte del manejo de recursos materiales y humanos que esto significa. Esos porcentajes, lejos de contribuir a la aplicación de la herramienta técnica de evaluación desdibuja el resultado y la valoración objetiva de la eficacia del proyecto. Si la entidad ejecutora tiene capacidad de realizar más réplicas de la capacitación como un valor agregado y compromiso con la población beneficiaria, podría desarrollarse fuera del proyecto o en el marco de otras iniciativas.

De igual manera cuando los retrasos se mantienen como un elemento común a lo largo del proyecto esto sugiere problemas en la planificación en términos de tiempo. Si desde el inicio se conocía que los meses de noviembre y diciembre representan un periodo complejo y que los periodos escolares marcan una dinámica de trabajo específica con una parte de los beneficiarios, podría haberse elaborado un cronograma que tome en cuenta esas particularidades, a fin de generar una ejecución más ajustada a la planificación.

Un factor importante en la ejecución del proyecto es la acción interinstitucional que apunte los procesos. En esta intervención, no se dio una relación con otros actores locales institucionales, principalmente de gobiernos locales y provinciales, o incluso de instancias de gobierno nacional, que aporten para viabilizar actividades, superar dificultades e imprevistos, y ampliar redes de gestión y apoyo a las comunidades.

Por otro lado, el escenario de intervención del proyecto en comunidades amazónicas que se encuentran a grandes distancias de la sede de la Fundación y entre sí, torna inviable una planificación anual participativa, tal como consta en el indicador 3 del



resultado 1, el cual no se cumplió en toda la dimensión de un enfoque participativo orientado a los sujetos destinatarios del proyecto como entidades activas y protagónicas en la planificación de las agendas del mismo.

Algo que se ha mencionado en este documento y que es oportuno enfatizar en esta sección es que este proyecto por sí solo podría resultar insuficiente para el logro de objetivos si no estuviera anclado a un proceso de intervención que lleva muchos años de trabajo en esta parte de la Amazonía ecuatoriana. Por más de dos décadas la Fundación Chankuap ha mantenido una línea de trabajo, esto es el apoyo técnico, acompañamiento a agricultores, así como la comercialización de sus productos, que le ha proporcionado una base significativa para este proyecto. En ese marco, durante el periodo de intervención la entidad ejecutora ha continuado el camino recorrido desde hace varios años para fortalecer las cosas conseguidas. Una ventaja que le ha permitido sortear dificultades que pudieran haber afectado la ejecución, por ejemplo, las complejidades geográficas de la Amazonía y la interacción con comunidades que tienen procesos culturales diferentes.

Si bien este trabajo no evaluó la sostenibilidad, es necesario destacar que la presencia permanente de la Fundación en las comunidades beneficiarias garantizaría la continuidad de los procesos. De allí que, en base a la tradición de trabajo de la entidad ejecutora se puede concluir que al finalizar la intervención evaluada la Fundación tiene posibilidad de seguir implementando actividades que sigan la misma línea de este proyecto, gracias a las iniciativas propias y a la gestión que le permite aprovechar los aportes de otras fuentes.

Las lecciones aprendidas abarcan también la necesidad de considerar factores exógenos que inciden de forma directa; por ejemplo, ante la falta de vías carrozables, hay dificultades para sacar los productos desde la zona de selva a centros poblados como Taisha, de tal forma que los agricultores los puedan entregar a la Fundación Chankuap. No todos los productores tienen posibilidades de contar con un transporte fluvial (peke-peke) para llevar sus cosechas a través de los ríos, ni para pagar un flete de avioneta, que además no siempre tiene capacidad de carga para transportar mayores volúmenes. En esa línea se constató la idea persistente del retiro de agricultores del sistema de producción orgánica debido a urgencias económicas que desentonan con los lentos procesos de este tipo de cultivos.

Es preciso anotar que la apertura de vías carrozables plantea la disyuntiva acerca de si esto traerá un desarrollo local plagado de contradicciones, como la facilitación de ingreso de productos químicos, los compradores de productos no orgánicos, la tala de árboles (esto se pudo observar a los lados de la vía durante la entrada a Taisha), consumismo de productos y artículos suntuarios, incluso la prostitución juvenil. Sobre algunos de estos temas se dejó entrever en ciertas entrevistas hechas en la sede de la Fundación, pero también fue escuchado de primera mano en diálogos informales con población local que circula entre Taisha y Macas, como un tema que les preocupa.

Finalmente, una lección aprendida es que el enfoque de género, tal como se lo ha manejado en el proyecto, no aplica en entornos con arraigados patrones culturales patriarcales que no han sido trabajados para generar nuevas reflexiones o cambios. De allí que, por ejemplo, en la idea de complementariedad en las comunidades observadas subyacen formas patriarcales de subordinación y discriminación de las mujeres en los hogares, lo cual lamentablemente está normalizado en su cosmovisión. De esta manera,



La calidad de la inclusión de las mujeres en estos procesos se torna en una recarga de responsabilidades en el hogar, y reproducción de patrones de género en el ámbito público, lo cual desdice de la idea de liderazgo y rol de las mujeres en la familia y en la comunidad.

En esa misma línea va la inclusión de los y las jóvenes en estos procesos, ya que si bien numéricamente se ha cumplido con el indicador planificado en capacitaciones, aspectos metodológicos poco amigables como los ya señalados en secciones anteriores estarían mermando las posibilidades de incidencia en la población de estudiantes. Ellos tienen un potencial de vivencias y cultura juvenil que los mantiene abiertos a nuevos aprendizajes, lo cual puede ser mejor aprovechado.

## 7.1. Buenas prácticas

El trabajo de la Fundación Chankuap no se circunscribe a la ejecución del presente proyecto, sino que se enmarca en un trabajo sostenido a lo largo de varios años. Este proyecto ha permitido reforzar procesos de producción agrícola, así como lograr un posicionamiento dentro de la comunidad como una alternativa de generación de ingresos para la población. En esa línea mantener una acción sostenida a pesar de las complejidades del mercado y los cambios sociales es una buena práctica mantenida por la entidad ejecutora y reforzada por este proyecto.

De acuerdo con las entrevistas, la continuidad en la ejecución de proyectos de intervención en el territorio ha permitido cierta estabilidad a las y los agricultores y sus familias, porque tienen un proveedor permanente al que pueden vender sus productos y además porque los procesos de capacitación les permiten un aprendizaje constante para tener más posibilidades de responder a las necesidades productivas del mercado.

La Fundación Chankuap trabaja tanto con productores que ya tienen certificación orgánica como con aquellos que están en transición. Mientras las y los agricultores están trabajando para obtener su certificación, igual pueden beneficiarse de la intervención, es decir recibir capacitaciones, materiales o equipos; así como vender sus productos según el estatus de su producción. Esto representa un incentivo para todos ellos, quienes pueden ver los frutos de su trabajo durante todo su recorrido hacia el reconocimiento como orgánicos, ir escalando los niveles establecidos de transición (T1, T2 y T3) hasta obtener su certificado, e identificar los posibles resultados cuando lleguen a la meta. De igual manera, esto puede despertar el interés de otros agricultores y agricultoras que no están en este proceso, pero quieran sumarse a ese tipo de iniciativas.

En relación con el personal que trabaja en la Fundación, las reflexiones extraídas en las entrevistas remiten a una estabilidad laboral del equipo técnico que ha permitido a varios de sus profesionales ganar una importante experiencia a lo largo de los años. De igual manera, se destaca que la generación de diversos proyectos les permite un aprendizaje constante que abona a su perfil profesional y a la ejecución de intervenciones más sólidas basadas en la experiencia. La continuidad del personal también permite a la población beneficiaria generar más confianza en las y los técnicos, a quienes pueden llegar a reconocer como una persona cercana a su comunidad y su cotidianidad. Esto

puede facilitar la ejecución de futuras intervenciones, establecer diálogos y llegar a acuerdos con mayor facilidad.

Llegar a las comunidades no es fácil, aún para los técnicos que viven en el territorio, quienes para visitar los diferentes lugares tienen que caminar varias horas o utilizar el río como vía de movilización. Para los técnicos de Macas es aún más complejo, pues solo pueden acceder a ciertos lugares vía aérea. En esa línea el compromiso reflejado en el personal para llegar a las comunidades a pesar de las condiciones representa una buena práctica profesional y humana, que permite llegar con medidas de soporte a una población que no tiene las mismas posibilidades de acceso a servicios y productos que otras personas de entornos urbanos e inclusive rurales. Tener disponibilidad para adecuarse a condiciones de trabajo complejas requiere no solo la necesidad de trabajar, sino también cierta entrega y convicción.

Con respecto a la inclusión de las mujeres Achuar, ellas traen el acervo de tradiciones en las que la pareja comparte el trabajo en el campo, en esto ha encajado el proyecto y su reto de porcentajes equitativos de participación de mujeres y hombres en las distintas actividades. En ese marco, su presencia dinamiza las reuniones y capacitaciones a las que asisten, revelando un potencial que, si bien aún no es explotado en tanto que liderazgo propiamente dicho, sí pone en valor su participación en espacios antes vedados para ellas.

En lo referente a las capacitaciones con jóvenes, se destaca que el hecho de trabajar con la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Fiscomisional de Wasakentsa, les ha permitido un aporte importante al impartir con este grupo poblacional los conocimientos en torno a cultivos orgánicos, cuidado del entorno amazónico y el manejo de desechos, así como el empoderamiento de la mujer, su rol en la familia y en la comunidad. Es pertinente la estrategia de involucrar facilitadores Achuar en los talleres de tal forma que los y las jóvenes se sienten identificados con alguien de su misma lengua y cultura.

Al igual que las mujeres, la inclusión directa de jóvenes en las actividades del proyecto constituye una buena práctica que tiende a un involucramiento de esta población en los componentes del proyecto, con miras a futuro. En los talleres los jóvenes interiorizan temas que ya conocen como parte de sus prácticas familiares, de tal manera que se enlaza lo vivencial en el hogar con lo formativo en los espacios generados por el proyecto.

## 8. Recomendaciones

Sobre la base de las reflexiones anotadas en párrafos anteriores, el proyecto tiene el potencial y las condiciones para darle continuidad, afinando algunos aspectos que se han anotado en las distintas secciones de este documento, y que se resumen a continuación.

Es necesario que, para futuras intervenciones, este tipo de proyectos incluyan entre sus resultados un componente específico de acciones interinstitucionales, sobre todo con gobiernos locales y/o con oficinas de ministerios pertinentes a nivel provincial, de tal manera que se comprometan esfuerzos para mayores beneficios y fortalecimiento de las capacidades de sus destinatarios. Estas formas de articulaciones permiten aportar a la consolidación de las comunidades como actores locales, la incidencia para la exigibilidad de derechos y la generación de nuevas redes de apoyo, todo lo cual alimentará la sostenibilidad de procesos como los contemplados en el proyecto que se evalúa.

Se recomienda incluir en las agendas de futuros proyectos mayores recursos para el acompañamiento a los agricultores, y/o estrategias (posiblemente de orden interinstitucional) con las cuales evitar o aminorar deserciones del sistema de producción orgánica. Esto se debe a que, según las observaciones y entrevistas, es humanamente imposible un seguimiento sostenido con poco personal asignado a los territorios en donde hay pequeños grupos poblacionales tan dispersos geográficamente hablando. En el caso de este proyecto, si bien la capacitación es muy importante, en lugar de sobreejecutar este componente -según se vio en el análisis de eficiencia- podría haberse utilizado el recurso profesional existente para reforzar el acompañamiento.

Lo anotado en el párrafo anterior nos lleva a reiterar la recomendación de ampliar redes de acción interinstitucional que sumen en estos procesos, sobre todo considerando el abandono estatal en poblados como los intervenidos por el proyecto, lo cual, tal como se vio en la sección de contexto, y se constató durante el recorrido en Wasakentsa, mantiene sumidos a sus habitantes en situaciones de precariedad y desatención de sus distintos derechos. Es necesario cerrar filas ante problemáticas socioambientales que vienen de la mano de una supuesta modernización y una tecnologización de las comunicaciones, que no distinguen fronteras culturales.

De igual forma, sería pertinente apuntalar los procesos de fortalecimiento de las capacidades locales, con proyección a una ciudadanía sensibilizada en materia de género y derechos de mujeres, niñas, niños y adolescentes. Para el efecto, se recomendaría dar más espacio a la sensibilización sobre dichos temas en las agendas de los proyectos, a fin de lograr efectos más sustantivos y sostenibles en sus formas de pensar las relaciones de género y familiares, las cuales en sus visiones normalizan las desigualdades entre hombres y mujeres, las violencias hacia mujeres, niñez y adolescencia, dentro y fuera del hogar, la sobrecarga de trabajo de las mujeres en la familia, y los liderazgos de las mujeres en la comunidad. Para el efecto, es crucial propiciar espacios creativos y lúdicos que atrapen realmente la atención de las y los jóvenes, por ejemplo, tomando en cuenta su potencial para futuros liderazgos masculinos y femeninos.

Se recomienda, para futuros proyectos similares sacar mayor provecho de la estrategia de comercialización existente en la Fundación Chankuap, para a partir de allí revisar las agendas de promoción y ventas de los productos de la Fundación, y las necesidades que pudiesen existir para una mayor acogida de sus elaborados en el mercado local y nacional. Esto implicaría darle más brillo y originalidad a uno de sus principales elementos del valor agregado de sus productos, esto es, su origen comunitario y de pueblos ancestrales amazónicos. Según las observaciones expuestas en secciones anteriores, esto implicaría presentar imágenes más reales que comuniquen vidas llenas no solo de colorido, sino también de imperfecciones y necesidades que sensibilicen y lleguen con su mensaje al potencial comprador. A su vez, se considera que, una sola persona a cargo del área de comercialización sería insuficiente para un mejor arranque en la implementación de una estrategia ambiciosa que se refleje en resultados, sin que esto signifique descartar el uso de tecnologías, sino que más bien las complementen.

Finalmente, a partir de los apuntes mencionados, la recomendación es poner en valor la importante trayectoria y experiencia de la Fundación Chankuap, a fin de que se fortalezca sus capacidades técnicas en pro de una agenda organizacional que se revisa y actualiza de forma permanente, tal como se caracteriza su gestión de proyectos de beneficio comunitario.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

Baca-Tavira (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, núm. 72, 2016, Universidad Autónoma del Estado de México. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social - CONEVAL (2019). Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas, Ciudad de México: CONEVAL. <https://acortar.link/pBbG3L>

El Comercio (abril 26, 2025). *Agua y alimentos están entre hipótesis de la muerte de niños en Taisha* <https://n9.cl/1zrd7>

Exprésate Morona Santiago (octubre 28, 2022). *Morona Santiago es la provincia con la mayor deserción estudiantil escolar*. <https://acortar.link/vvBwt8>

Exprésate Morona Santiago (noviembre 5, 2025). Contaminación del agua pone en riesgo a los niños en Taisha. <https://acortar.link/uk8ERE>

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial – GAD de Morona Santiago (2025). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Morona Santiago. Actualización 2023 - 2033, Macas. <https://n9.cl/zzg884>

INEC (2023) Principales resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – Anual. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/anual/Boletin tecnico anual enero-diciembre 2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/anual/Boletin_tecnico_anual_enero-diciembre_2024.pdf)

INSAD (2021) La evaluación de proyectos sociales: Teoría y práctica manual. INSAD, WK Kellogg Foundation. <https://wkkf.issuelab.org/resources/41931/41931.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Resultados principales Morona Santiago. Quito. <https://acortar.link/fKfOXe>

La Prensa Somos Macas. (6 de Mayo de 2025). Minería ilegal, otro problema en Taisha, Morona Santiago. <https://acortar.link/6bCQg6>

Martínez Ravadal, Víctor (2006). El enfoque comunitario. Estudio de sus modelos de base. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología. Santiago de Chile. <https://n9.cl/6n3z3>

Ministerio de Salud Pública (2022). Enfermedades transmitidas por agua y alimentos otras intoxicaciones alimentarias Ecuador 2022 SE 1 – 39. <https://n9.cl/f9hph>

Nicolás Fernández Arroyo y Lorena Schejtman. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. - 1a ed. - Buenos Aires: Fundación CIPPEC. <https://acortar.link/D8YUoi>

Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (2025). Boletín Semestral Sobre Homicidios Intencionales en Ecuador - Análisis Estadístico Primer Semestre 2025. OECO, PADF: Quito. <https://n9.cl/kj596>

Saavedra, Luis Angel (2011). Manual popular de diseño de proyectos comunitarios . Serie Capacitación # 21 . INREDH, Asociación de Mujeres de la Nacionalidad Kichwa de Sucumbíos, Ecuador-AMNKISE, Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Sucumbíos - Ecuador-FONAKISE.

[https://www.inredh.org/archivos/pdf/proyectos\\_espaxol.pdf](https://www.inredh.org/archivos/pdf/proyectos_espaxol.pdf)

Viceprefectura de Morona Santiago (2019). Proyecto de ordenanza para la prevención, atención y reparación de víctimas de violencia de género contra las mujeres y de género en la provincia de Morona Santiago. <https://acortar.link/9wbwRo>