

**Diagnóstico  
de los Gremios de  
Productores Agropecuarios:  
Una propuesta de trabajo  
para su fortalecimiento**





718

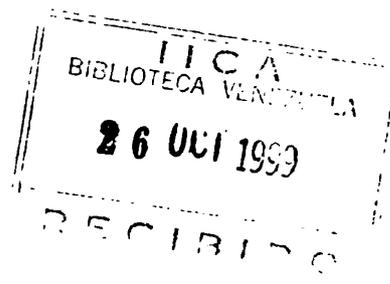
UICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
26 OCT 1999  
RECIBIDO



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**PROGRAMA SECTORIAL AGROPECUARIO**

**Préstamos BID 831, 832 / OC-EC**



**DIAGNOSTICO DE LOS GREMIOS DE  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS:  
UNA PROPUESTA DE TRABAJO  
PARA SU FORTALECIMIENTO**

*Ec. Rubén Flores A.*

**Quito, Enero de 1998**

00004364

101  
185  
V. 4

**Documentos Técnicos del Programa Sectorial Agropecuario**  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Préstamos MAG-BID 831, 832 / OC-EC

Copyright: Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1998

Supervisor de edición: Hernán Luna Ponce

Composición e impresión:  
Editorial Fraga

Quito - Ecuador  
Enero, 1998

## PRESENTACION

---

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) se encuentra empeñado en promover una nueva concepción del sector, orientada por una visión que integre los procesos productivos de transformación agroindustrial, agroalimentaria y de comercialización de servicios que eleven su competitividad.

En este marco, el Gobierno del Ecuador suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) los préstamos 831/OC-EC, Subprograma de Políticas y 832/OC-EC, Subprograma de Cooperación Técnica, para ejecutar a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el apoyo del IICA, el Programa Sectorial Agropecuario cuyo objetivo es el de contribuir a la formulación de políticas que sirvan de instrumentos para modernizar la agricultura, mejorar sus instituciones y beneficiar a los productores del país.

Con estos antecedentes, y como propuestas finales de las consultorías del Programa Sectorial Agropecuario, el Ministerio de Agricultura y Ganadería pone a consideración de planificadores, investigadores, agricultores, ganaderos y organismos públicos y privados esta serie de publicaciones denominada **“DOCUMENTOS TECNICOS DEL PROGRAMA SECTORIAL AGROPECUARIO”**.

Este documento **“Diagnóstico de los Gremios de Productores Agropecuarios: una Propuesta de Trabajo para su Fortalecimiento”**, es el resultado de la Consultoría realizada por Rubén Flores sobre el nuevo rol del Estado y del sector privado en la estructuración y consolidación de las organizaciones gremiales así como la necesidad de que éstas se involucren cada vez más en el desarrollo de la actividad agropecuaria y, con ello, en los procesos de transformación hacia una economía competitiva y eficiente que incorpore al Ecuador a la globalización e integración mundial.

El Estudio analiza la conformación gremial del sector agropecuario, tal como opera en la actualidad, señala sus debilidades y plantea medidas para fortalecer su organización al amparo de la Ley de Fondos de Desarrollo Gremial Agropecuario vigente desde 1994.

El consultor parte de un diagnóstico de la organización gremial existente, sus objetivos, demandas y metas alcanzadas, los ámbitos y niveles de concertación, así como sus planteamientos de política agrícola, para a continuación presentar una **“Propuesta para el Desarrollo de un Programa de Fortalecimiento de Organización Gremial”** cuyos principales componentes se refieren a: desarrollo institucional; capacitación y extensión, incluyendo temas, áreas y grupos de capacitación, todo ello con la finalidad de elevar la capacitación de gestión de los gremios.

El contenido de este documento es de responsabilidad de su autor y no representa, en lo que a resultados y recomendaciones concierne, la posición oficial del Gobierno del Ecuador o del Banco Interamericano de Desarrollo.

Ing. Alfredo Saltos Guale  
Ministro de Agricultura y Ganadería  
Ecuador, enero de 1998



# INDICE

---

## I PARTE

<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>II. METODOLOGIA DE ANALISIS</b>	<b>3</b>
1. Priorización	3
2. Elaboración y aplicación de Ficha	5
<b>III. NIVELES DE ORGANIZACION</b>	<b>7</b>
<b>IV. BREVE EVOLUCION DE LOS GREMIOS RURALES</b>	<b>9</b>
1. Algunos objetivos, demandas y logros de los gremios	16
2. Los gremios como instituciones	18
3. Los problemas desde el punto de vista de los agricultores	27
4. Hacia la necesidad de una coordinación intergremial	28
<b>V. GREMIOS RURALES Y CONCERTACION</b>	<b>29</b>
1. Concertación Estado-Agricultores	30
2. Concertación agricultores-agroindustriales	34
3. Coordinación con gobiernos seccionales, ONG's y la cooperación internacional	38
<b>VI. GREMIOS Y PLANTEAMIENTOS DE POLITICA AGRICOLA</b>	<b>41</b>
1. Intervención estatal versus mercado	41
2. Libre competencia, apertura comercial y liberalización de precios	42
3. Eliminación de los Programas Nacionales y la privatización de los servicios	43
4. Tasa de interés	46
5. Sistema de información	46
6. Tecnología moderna versus tecnología tradicional	47
7. Desarrollo rural y seguro agrario	47
8. Sobre el marco legal y el mercado de tierras	50
9. Sobre la cuestión ambiental	50
10. Sobre la cuestión cultural	51
<b>VII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES</b>	<b>55</b>
Algunas reflexiones	58

## **II PARTE**

### **PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES GREMIALES**

<b>I. OBJETIVOS</b>	<b>63</b>
<b>II. ESTRATEGIA</b>	<b>65</b>
<b>III. DESCRIPCION DEL PROGRAMA</b>	<b>67</b>
1. Estructura organizativa de los gremios	67
2. Componentes del programa	67
a) Desarrollo institucional	67
b) Capacitación y extensión	67
3. Programa de capacitación	69
<b>IV. EJECUCION DEL PROGRAMA</b>	<b>75</b>
1. Organismos participantes	75
2. Unidad ejecutora	75
<b>V. SUPUESTOS REQUERIMIENTOS</b>	<b>77</b>
<b>VI. VIABILIDAD DEL PROGRAMA</b>	<b>79</b>
 <b>APENDICES Y ANEXOS</b>	
<b>APENDICES:</b>	
1 - EL CASO DE FUNALGODON	83
2 - ENTREVISTA (Sr. Carlos Cevallos Ampuero)	87
 <b>ANEXOS:</b>	
1 - Ecuador: Cuadro Consolidado de Organizaciones Campesinas	89
2 - Priorización del Grupo Objetivo para el Trabajo con Gremios	91
3 - Lista de Personas Entrevistadas	93
4 - Ficha para el Diagnóstico de Gremios	95
5 - Diagnóstico de FENARROZ	103
6 - Situación Gremial en Cacao	109

# I.

## INTRODUCCION

---

En América Latina, a partir de los años sesenta empieza a surgir una amplia gama de organizaciones de la sociedad civil que comienzan a presionar al Estado, a consolidarse y a formar parte de la sociedad civil.

El desenvolvimiento y la participación de las organizaciones gremiales agropecuarias, tenían una correlación directa con el accionar del Estado, caracterizado por su rol de regulador, controlador e interventor; en consecuencia, se constituyó en el destinatario natural de las inquietudes de la sociedad civil.

En efecto, la creación y conformación del aparato institucional estatal canalizó las continuas transformaciones en la tenencia de la tierra, la financiación del sector agropecuario, la dotación de los servicios de investigación y transferencia de tecnología, la definición de políticas intervencionistas en la comercialización y definición de precios de los productos agropecuarios, entre otras.

Sin embargo, en los últimos años los países latinoamericanos han experimentado una serie de cambios en sus estructuras políticas y económicas con la finalidad de adecuarse a los procesos de globalización e integración mundial.

Parte de esos cambios se orienta hacia la definición de un nuevo rol del Estado, entendido no solamente como las funciones que deben ejecutar las instituciones públicas, sino también como el papel que deben cumplir las instituciones privadas.

El nuevo rol del Estado está especializando a las instituciones públicas en actividades regulativas y la atención de los servicios básicos de la población, mientras que al sector privado le otorga una mayor participación en la toma de decisiones en materia de política económica y lo responsabiliza de ciertas áreas claves para el desarrollo económico.

En este nuevo rol del sector privado, la consolidación de organizaciones gremiales productivas se convierte en una medida imprescindible para lograr que los diferentes sectores productivos de la sociedad se vayan integrando cada vez más en los procesos de transformación hacia una economía competitiva y eficiente.

En consecuencia, hoy por hoy, las organizaciones deben actuar dentro de un marco de referencia completamente diferente y que está vinculado con la liberalización de la economía (mercado, competencia, apertura, globalización, etc.) y no les queda otra cosa que adaptarse y cambiar.

Por consiguiente, el Estado deja de intervenir directamente, elimina los programas nacionales a excepción del de Banano, liberaliza el sector agropecuario e intenta dejar algunas funciones para que sean asumidas por los propios productores organizados.

Es por estas razones que las organizaciones deben transformarse, para que, con libre iniciativa, en base a estrategias productivas y de organización empresarial, puedan proporcionarse los servicios que mal o bien entregaba el MAG a través de los programas nacionales.

El Estado, por su parte, para facilitar el proceso de liberalización de la agricultura nacional, ha ido definiendo un nuevo marco legal para el sector agropecuario a partir de junio de 1994, fecha en la cual se pone en vigencia la Ley de Desarrollo Agropecuario.

De la misma manera, y con la finalidad de fortalecer a las organizaciones gremiales se creó la Ley de Fondos de Desarrollo Gremial-Agropecuario, vigente desde noviembre de 1994, que busca los siguientes objetivos:

- a. Permitir a los productores agropecuarios, a través de sus organizaciones, asumir funciones y servicios que anteriormente han sido proporcionados por el Estado.
- b. Proveer a sus afiliados y en general al sector que representan los servicios que requieren para su propio desarrollo.
- c. Proveer a los gremios de los recursos financieros necesarios para la ejecución de sus programas de desarrollo y fortalecimiento administrativo y de gestión.
- d. Propender a que todos los productores agropecuarios se agrupen para su beneficio en gremios sectoriales.

La creación de este marco legal es el primer paso orientado a modificar el rol que actualmente ha venido ejecutando la organización gremial agropecuaria, a través del sistema de Federación de Cámaras, Cámaras de Agricultura y los Centros Agrícolas.

Por otro lado, existen proyectos que ejecuta el sector público en los cuales los gremios productivos deben vincularse más activamente, no esperar que las instituciones gubernamentales sean las que tomen la iniciativa de acercarse a los gremios, sino, al contrario, que exista un interés por complementar las acciones públicas con las privadas; solo así se logrará que los esfuerzos orientados a mejorar al sector agrícola tengan resultados positivos en el corto y mediano plazo.

Es claro que un proceso de reestructuración como el planteado no se lo puede hacer en poco tiempo; más aun cuando existen grandes deficiencias estructurales en la organización gremial actual. Es necesario realizar un viraje en el cual las demandas hacia el Estado no sean lo fundamental, sino la movilización de los recursos internos para enfrentar el reto de los mecanismos del mercado (liderazgo, visión estratégica, gestión empresarial, auto-financiamiento, democratización desde las bases, informática etc.).

De este breve perfil introductorio nace la inquietud fundamental que se convierte en el hilo conductor del presente trabajo y que se refiere a la evaluación de la capacidad de los gremios para asumir esta responsabilidad

## II.

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

---

De conformidad con los registros de la **Dirección de Desarrollo Campesino** del MAG, instancia pública en la que deben aprobar las personerías jurídicas de los gremios, en el Ecuador se han aprobado alrededor de 5.400 organizaciones, de las cuales 1.233, es decir el 23%, son asociaciones, 1.989 (37%) son cooperativas y 2.171 (40%) son comunas. Estas cifras están detalladas en el anexo No.1

Regionalmente, en base a un promedio, el 60% de las organizaciones pertenecen a las provincias del Guayas, Chimborazo, Pichincha y Manabí.

Estas cifras evidencian una gran dispersión que impide la posibilidad de concentrar acciones para un proceso de fortalecimiento gremial, en consecuencia fue necesario definir un proceso de priorización

### II.1 Priorización y definición del grupo objetivo

Con la finalidad de concentrar las acciones en el proceso de fortalecimiento de gremios y alcanzar los niveles de eficiencia necesarios para ganar credibilidad en el proceso de modernización del agro, se hace necesario priorizar el grupo objetivo con el cual se va a trabajar, para lo cual se ha considerado algunos factores:

- 1) La priorización realizada por el INIAP que resulta de un evento participativo donde se llegó a un consenso en base a cuatro estudios que determinan las prioridades de investigación)<sup>1</sup> y que se presentan en el anexo No. 2
- 2) La priorización por grupos de cultivos según el promedio de la superficie cosechada durante los últimos cuatro años, cuyo resultado se lo puede observar en el anexo No. 3
- 3) La priorización por grupos de cultivos según el promedio de la producción, igualmente, durante los últimos cuatro años, cuyo resultado se lo puede observar en el anexo No.4

En cada uno de los ejercicios anteriores se asignó un puntaje a cada producto, en base al cual se priorizó, de tal forma que al hacer un acumulado se obtuvo como resultado el cuadro que

---

<sup>1</sup> Espinoza et.al, 1988; Palomino y Norton, 1992; Flores y Salazar, Fundación IDEA, 1994 y M.A.G., 1995

a continuación se detalla y que refleja los cultivos que más aportan a la producción nacional, que representan el 90% de la superficie cosechada del país y la gran mayoría de los cuales forma parte de la estrategia de investigación del INIAP para los próximos años.

En consecuencia, la unidad de análisis serán las organizaciones gremiales de los productos priorizados, con carácter nacional y que mayor presencia tienen en el sector agropecuario, además de considerar las entrevistas realizadas a otras personalidades de sector público y privado, vinculadas con la temática agropecuaria. (Ver anexo # 3)

Hubiera interesado incluir mayor cantidad de organizaciones gremiales; sin embargo, por el momento, con las analizadas se tiene una muestra representativa con la cual podríamos trabajar y generalizar (con el cuidado respectivo) determinadas reacciones de los gremios de productores agrícolas a todo el proceso de cambio en el que son actores principales.

<b>GRUPO A</b>	
<b>RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN DE RUBROS</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>Nº DE ORDEN</b>
Arroz	1
Café	2
Banano	3
Palma africana	4
Caña de azúcar	5
Maíz duro	6
Cacao	7
Plátano	8
Papa	9
Ganado de leche y de carne	10

<b>GRUPO B</b>	
<b>RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN DE RUBROS</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>Nº DE ORDEN</b>
Flores	1
Maíz suave	2
Soya	3
Cebada	4
Naranja	5
Naranjilla	6
Tomate riñón	7
Cebolla colorada	8
Fréjol	9
Trigo	10
Yuca	11
Piña	12
Algodón	13

La dinámica de este proceso hace que durante el tiempo que dure la consultoría se vayan incorporando nuevos gremios al proceso de evaluación.

## **II.2 Elaboración y aplicación de Ficha**

Realizada la priorización, se procedió a elaborar una ficha básica de diagnóstico de la situación gremial (ver anexo # 4) que nos permitiera obtener, mediante una entrevista directa con los actores principales en cada gremio y algunos de sus agremiados, los criterios básicos para evaluar la situación pasada, presente y las perspectivas futuras de su organización, reuniones en las que además se explicaron los objetivos del Programa Sectorial Agrícola y su componente relacionado con la Promoción de Servicios Privados

La ficha contiene nueve temas globales, que además son detallados uno a uno en sus correspondientes tablas resumen, las mismas que se convierten en el hilo conductor del diagnóstico y que se relacionan con:

1. Datos históricos
2. Dinámica organizacional
3. Dimensión de la organización y percepción de problemas
4. Concertación Estado-agricultores
5. Concertación agricultores-industriales
6. Coordinación con ONG's y gobiernos seccionales
7. 8. y 9. Planteamientos de política agrícola

En consecuencia, el presente trabajo trata de analizar el sentido de las distintas reacciones que se están dando en los gremios rurales frente al nuevo esquema de políticas que define el nuevo rol del Estado en un contexto de liberalización y apertura, enmarcado en el perfil de su desarrollo histórico, la evolución de su organización, su articulación con los diferentes sectores de la sociedad civil rural, como: industriales, exportadores, ONG's, gobiernos seccionales, la perspectiva de concertación que se abre entre ellos y sus relaciones con el Estado y, por último, sus planteamientos frente a la política agraria.

Con todos estos elementos, se buscará definir y diseñar el nuevo rol de los gremios junto con una propuesta de plan operativo para lograr el fortalecimiento de los mismos.

Junto a todos los criterios mencionados anteriormente, existen otros generales que son parte integral de una visión con la cual se ha elaborado el presente informe, y es necesario tenerlos en cuenta durante la lectura del mismo.

- a) La representatividad no es sólo la potestad de ejercer determinados cargos directivos por decisión de una mayoría, sino también la legitimidad y el reconocimiento que obtienen los gremios en relación a sus bases, al trabajar adecuadamente por sus intereses y, sobre todo, al expresar directamente las decisiones y acciones mayoritarias de los productores en relación a los principales aspectos de la gestión gremial.
- b) La autogestión es la estrategia que desarrollan los agricultores para organizarse grupalmente, como productores agropecuarios, a fin de obtener mejores ganancias en el mercado, sobre todo en lo que se refiere a la dotación de servicios que potencializan su actividad productiva, reducen sus costos y mejoran su competitividad.
- c) Este proceso tiene que ir acompañado de una relación continua y consistente con el entorno institucional, público y privado; en consecuencia, la concertación se convierte en necesaria para el proceso de fortalecimiento de los gremios.

### III.

## NIVELES DE ORGANIZACIÓN

---

En el Ecuador, tradicionalmente, la representatividad de los productores agropecuarios, se enmarca dentro del sistema de Cámaras de Agricultura vigente desde hace más de cincuenta años. Sistema que se basa en una representación en base a un criterio geográfico como lo demuestra su estructura que parte de: los Centros Agrícolas Cantonales; las Cámaras de Agricultura Provinciales, las Cámaras de Agricultura Zonales y la Federación Nacional de Cámaras.

Según las últimas modificaciones recogidas en la Ley de Centros Agrícolas y Cámaras de Agricultura, vigente desde Agosto de 1990, las Cámaras Zonales son:

Cámara de la Primera Zona: Integrada por la cámaras provinciales de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar; su sede está en Quito.

Cámara de la Segunda Zona: Integrada por la cámaras provinciales de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Guayas y Galápagos; su sede está en Guayaquil.

Cámara de la Tercera Zona: Integrada por la cámaras provinciales de Cañar, Azuay y Loja; su sede está en Cuenca.

Cámara de la Cuarta Zona: Integrada por la cámaras provinciales de Napo, Pastaza, Morona Santiago y Zamora-Chinchipec; su sede está en la ciudad de El Puyo.

El máximo órgano de gobierno en cada nivel es la Asamblea General, integrada por los socios del centro agrícola, los presidentes de los centros agrícolas cantonales, los de la provincia y los de la zona respectivamente.

Luego de este marco de representatividad y en función de la evolución del mundo rural, se puede observar otros niveles de organización como son las Comunas, Cooperativas, Asociaciones, Federaciones, Corporaciones y Fundaciones como es el caso de FUNALGODON, que consolidan procesos de representatividad de los productores agropecuarios específicos para cada realidad individual.

Si tratamos de sintetizar las formas y niveles de organización existentes en la actualidad, podemos hablar de:

- a) Un nivel de organización productiva, basada en el tipo de propiedad de la tierra y la forma de gestión para explotar el recurso y obtener un determinado nivel de producción agropecuaria.

- b) Un nivel de organización de autoservicios, que se presenta cuando los agricultores tratan de disminuir sus costos al compartir los costos de investigación y transferencia, compra de insumos, alquiler de maquinaria, servicio de crédito, etc.
- c) Un nivel de organización gremial que permite la articulación de los agricultores para demandar al Estado y a la sociedad el respeto de sus derechos y la defensa de sus intereses.
- d) Un nivel de organización mixta que consolida la organización de los productores en base a la recuperación del valor de la solidaridad y la prestación de servicios con criterio empresarial.

De lo que se puede ver, en términos de experiencias positivas tanto a nivel nacional como internacional, el nivel de organización más eficaz es el que combina las formas de respeto a la propiedad individual y las formas asociativas de servicios con un manejo transparente y empresarial a nivel operativo.

La experiencia también demuestra, y eso se confirmará más adelante, que si no se combina lo gremial con la entrega de autoservicios y un manejo transparente de los recursos, se tiende a caer en períodos largos de retroceso, posibilitando la desarticulación de los productores agropecuarios y, en consecuencia, la pérdida de credibilidad y representatividad de sus líderes.

La mayoría de los gremios que representan a los productores agropecuarios, actualmente, están en crisis; es necesario buscar una nueva forma de concebir la legitimidad de las tareas gremiales y el liderazgo.

## **IV. BREVE EVOLUCION DE LOS GREMIOS RURALES**

---

En base al trabajo realizado con los gremios, se podría afirmar que una buena parte de ellos se creó como una respuesta de los diferentes actores sociales (indígenas, campesinos, terratenientes, empresarios agrícolas, agroindustriales) de la actividad agropecuaria ante la necesidad de defender sus intereses frente al proceso de reforma agraria iniciado en la década de los sesenta.

Sin embargo, también se pudo constatar la presencia de nuevos gremios conformados en los últimos cinco años, cuyos retos son enfrentar las responsabilidades que deficientemente cumplía el Estado.

En la tabla 1, relacionada con los datos históricos, se refleja los resultados de nueve organizaciones gremiales; en algunos casos, los orígenes datan desde hace más de cincuenta años, como es el caso de la Cámara de Agricultura de la Primera Zona y la Asociación de Ganaderos del Litoral y, en otros casos, las más recientes, como es el caso de CONABAN que apenas tiene un año de vida.

En los actuales momentos se nota un activo proceso de discusión y conformación de nuevas alternativas de organización, con la finalidad de asumir el reto de los cambios explicados anteriormente. En efecto, el 25 de junio el Ministro de Agricultura, con Acuerdo Ministerial # 214, aprobó la constitución de GREMIAGRO, bajo la iniciativa de algunas organizaciones gremiales (AGSO, ANCUPA, ASONHEV, EXPOFLORES, CONAVES, y AFABA), cuyo objetivo es lograr una verdadera representatividad de los productores agropecuarios en vista de que el anterior sistema, el de Cámaras de Agricultura, ya no responde a sus intereses.

De igual forma, en la costa un grupo de productores y empresarios agrícolas está dando vida a la CORPORACION AGROPECUARIA DEL LITORAL, que intenta agrupar a las distintas asociaciones de productores dedicados a la producción agrícola, pecuaria, apícola, piscícola, avícola, forestal, y a los agroindustriales y agroexportadores de la región del litoral.

Además de que, al interior de los gremios de la costa, en base al nuevo marco legal “Ley de Creación de los Fondos de Desarrollo Gremial”, se están creando alternativas de representación que rompan con las anteriores estructuras para garantizar la representatividad adecuada y la incorporación de una gestión empresarial; así lo ratifica lo sucedido con los productores de caña de azúcar, los bananeros y los industriales del arroz.

Recogiendo el sentir de varios productores, empresarios agrícolas y funcionarios públicos, en el caso de la costa, la motivación de crear nuevos gremios, responde también a una ausencia de representatividad de la Cámara de la Segunda Zona (ver apéndice No. 2), manifestada desde hace unos veinte años atrás, debido a la vigencia del “caciquismo” generado

por la falta de alternabilidad de los dirigentes de la misma y por la defensa de proyectos políticos personales.

Desde 1992 se promovió con más fuerza la idea de un nuevo tipo de agremiaciones de tipo empresarial que manejen temas como la comercialización de insumos y colaboren, mediante convenio, en las investigaciones tecnológicas de sus productos. Esta idea surge en base a la constatación de que no existe una adecuada organización de los productores agropecuarios del país, porque el tipo de organizaciones no es apto para el contexto de apertura y globalización. Se pensó, entonces, que los gremios deben concebirse como agentes de actividad empresarial, como gestores empresariales a favor de los productores y que tienen que ser gremios organizados por cada producto, debido a que sólo así pueden intervenir en el mercado <sup>2</sup>.

Con el mismo espíritu, y en la misma época, la Fundación IDEA, presenta una propuesta para el fortalecimiento de gremios al BID<sup>3</sup>, que sirve de base para definir la propuesta de trabajo con gremios, presentada más adelante, en vista de que sigue vigente.

Otra experiencia de organización con resultados positivos, sin estar considerada en las tablas de resumen, porque no es en sí una organización gremial, sino más bien una fundación privada, sin fines de lucro, FUNALGODON<sup>4</sup>, pero cuya evaluación se recoge en el apéndice No.1.

FUNALGODON nace de la iniciativa privada de la industria textil. Con el afán de participar en el contexto de competencia internacional, ésta creyó necesario superar el problema de la mala calidad del algodón nacional e implementó una estrategia para garantizar al sector textil el abastecimiento de materia prima de buena calidad.

El problema de la mala calidad de la fibra se debe a que gran parte de la producción algodona en el valle del río Portoviejo (Manabí) y de la zona de Pedro Carbo, en la provincia de Guayas, está en manos de los pequeños productores, quienes no tienen acceso a crédito, asistencia técnica, y son víctimas de los intermediarios por la carencia de canales adecuados de comercialización.

---

2.- Patricio Martínez "Políticas y mecanismos para el comercio y la integración andina agropecuaria" ICA-Marzo 1992

3.- IDEA, "Propuesta para el desarrollo de un programa de fortalecimiento de organizaciones gremiales que desean asumir actividades de mercadeo", elaborada por Hugo Ramos en marzo de 1992.

4.- Rubén Flores, Ernesto Lara "La intermediación financiera Agropecuaria en áreas rurales" IDEA, Documento Técnico # 66, Enero 1995.

En este contexto, en 1990 se crea FUNALGODON (inicialmente bajo el nombre de FOMALGO), manejada empresarialmente. Para 1992, gracias a un convenio de financiamiento firmado con el Fondo de Desarrollo Canadiense (FECD), comenzó a implementarse un programa de apoyo a los campesinos algodoneros en las provincias de Manabí y Guayas, basado en una estrategia inicial de comercialización, una segunda etapa de organización, una tercera etapa de tecnología y, por último, el acceso al crédito y otros servicios.

Existen indicadores que demuestran que este programa ha logrado importantes modificaciones económicas y sociales dentro de la población rural beneficiaria, las mismas que se presentan en el apéndice # 1.

En la misma línea de FUNALGODON se encuentra la Fundación Ecuatoriana del Trigo, creada por los industriales molineros de la sierra para reactivar la producción de trigo nacional, en enero de 1993.

El objetivo principal de la Fundación es promover el incremento de la producción y productividad del cultivo del trigo nacional.

Su estrategia se basa en la necesidad de coordinar acciones con todas las instituciones que tengan el objetivo del desarrollo y fomento del cultivo del trigo. Sus acciones parten de la motivación para que un grupo de productores se conviertan en multiplicadores de semilla en base de los resultados y semillas básicas certificadas obtenidas por el INIAP.

Un segundo paso ha sido la obtención de la calificación del MAG para que la Fundación sea considerada productora de semillas.

Para 1995 el resultado de la acción emprendida por la Fundación es que cuenta con 450 hectáreas de semilla básica en las provincias de Imbabura y Pichincha, con un crecimiento del área de influencia del programa a 1200 hectáreas en 1996.

Un tercer componente del programa es la asistencia técnica y servicio de mecanización a nivel de preparación del suelo, siembra, fertilización y cosecha, con resultados positivos a nivel de rendimiento promedio de 70 qq/ha, es decir 3.18 TM superior al promedio nacional en 80%.

En el caso de los pequeños productores que se han involucrado en el proceso, los servicios prestados por la Fundación comprenden también créditos en insumos (semillas, fertilizantes y fitosanitarios) a ser cubiertos en cosecha.

En base a todo este proceso activo de creación de nuevas formas de organización, la Cámara de Agricultura de la Primera Zona, preocupada por todo este movimiento, convocó a una

reunión con el tema "Como unirnos y fortalecernos", que, además, no puede ser más explícito, a la que asistieron algunos importantes representantes del sector agropecuario quienes sintetizaron, a través de sus intervenciones, la evolución de los gremios y en especial de la Cámara de Agricultura.

En efecto, a continuación se recoge algunos de los planteamientos presentados por el Dr. Ricardo Izurieta, Presidente del BNF, quien evaluó la situación en base al concepto de sociedad, entendida como la suma de grupos de interés, que para el caso de los intereses de los empresarios agrícolas, ante la sociedad civil, se veían reflejados a través del sistema de representación de las Cámaras de Agricultura, que fue el espacio que defendía.

A diferencia de la Cámara de la Primera Zona, reconocía el Dr. Izurieta, en donde todavía se respira aire de defensa de los intereses agroempresariales, el resto del sistema no es representativo para los productores y empresarios agrícolas.

En efecto, en la Cámara de la Segunda Zona no hay una representatividad de los intereses de los empresarios agrícolas, a pesar de los esfuerzos realizados por la Cámara de la Primera Zona. Nunca se logró interesar y motivar una actitud de apoyo a la consecución del nuevo marco legal para el sector, representado en la Ley de Desarrollo Agrario, impulsado por los agricultores de la sierra; por el contrario, se brindó apoyo al proyecto de la CONAIE.

La Cámara de la Tercera Zona (AZUAY), que tiene la sede de la Federación de Cámaras, se encuentra en crisis, a tal punto que las últimas convocatorias han sido realizadas a través del BNF y con un nivel de asistencia menor a diez personas.

Por su parte, la Cámara de la Cuarta Zona, con sede en El Puyo, tampoco ha garantizado la alternabilidad de la dirigencia, siendo aprovechada la representación gremial como un trampolín político de sus dirigentes.

En consecuencia, se podrá entender la debilidad actual de la Federación de Cámaras y del sistema que aglutina a todas las Cámaras con diferentes síntomas de crisis a nivel económico, de representatividad y de legitimidad.

Por otro lado, advierte Izurieta, "estamos con un nuevo poder político que representa, legítimamente, los intereses de los indígenas y que se lo observa en la actual estructura del Congreso Nacional, en determinados Centros Agrícolas, cuyo objetivo es garantizar su espacio de representatividad a través de modificaciones del marco legal del sistema de Cámaras".<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>.- Proyecto de Ley Especial de la Federación Nacional de Cámaras Agropecuarias Zonales, Provinciales y Cantonales. Enviado al Ministro de Agricultura para solicitarle su criterio.

En todo caso, el levantamiento indígena de 1990 es uno de los acontecimientos claves del Ecuador presente y futuro, que desde hace 500 años demuestra el fracaso de muchas fórmulas ensayadas para enfrentar el problema indígena; ahora son ellos, en base a su propia representatividad, los que buscan legítimamente la solución a esos problemas.

Para el Dr. Izurieta, frente a esta situación existen dos alternativas a considerar y ser discutidas por los productores agropecuarios:

- a) Cambiar la Ley constitutiva de las Cámaras, dándoles más espacio y poder a las Asociaciones de Empresarios que a los Centros Agrícolas Zonales, o
- b) Robustecer y crear otro tipo de instituciones para no perder la representatividad del grupo.

En la misma reunión, otras personalidades <sup>6</sup> vinculadas con el sector agropecuario, encontraron otras debilidades en el sistema de representación, resumidas en : la falta de visión y de misión a futuro de la Cámara, falta de recursos económicos, falta de liderazgo y politización de los líderes.

Una segunda corriente, claramente manifiesta en la reunión, es la relacionada con la necesidad urgente de fortalecer la Cámara de la Primera Zona, con la integración de las asociaciones de productores.

Desde fuera de las organizaciones existen otros criterios, como el de Patricio Martínez, quien manifiesta y reconoce que la representación máxima del sector agropecuario son la Cámaras de Agricultura, cuya estrategia se basa en una representación geográfica, con presencia de los Centros Agrícolas, lo cual es legítimo; sin embargo, desde el punto de vista del mercado, esta estructura no aporta mucho. En consecuencia, solamente los gremios organizados por cada producto son los que pueden intervenir en el mercado de manera más eficiente.

De esta forma se ha resumido, de una manera muy general, la evolución del pensamiento sobre la cuestión gremial, la misma que se verá fortalecida por los planteamientos realizados por cada uno de los gremios que contestaron la ficha de evaluación, según los temas específicos analizados a continuación.

---

<sup>6</sup>.- Nicolás Guillen, anterior Presidente de la Cámara de Agricultura y Presidente de l Banco Caja de Crédito Agrícola; Diego Gándara, también ex - Presidente de la Cámara de Agricultura y presidente de la Asociación de Cauchicultores Hevea (ASONHEV); Neptalí Bonifaz, Director de Fundación IDEA, entre otros.

TABLA 1

Datos Históricos

ORGANIZACION	DESDE CUANDO FUNCIONA	DONDE SE FORMO	OBJETIVO	SECTOR QUE REPRESENTA	DEMANDAS INICIALES	LOGROS
FENARROZ	Marzo, 1966	Guayaquil	Organizar a los productores arroceros, para tener representatividad. Nombrar delegado a la Cámara de Agricultura.	Productores Empresarios	Mejorar precio Acceso a crédito. Cupos para la comercialización con ENAC.	- Representación a nivel de algunas instituciones (Cámara, BNF, ENAC, etc.).
FENACAFE	Abril, 1967	Guayaquil	Agrupar a las cooperativas en la Federación. Lograr mejores niveles de vida para los cafetaleros del país, a través de mejorar la comercialización.	Productores, de los cuales el 90% son minifundistas. 155 cooperativas activas.	Eliminación del intermedario. Mejorar la calidad del grano. Mejorar el precio.	Casi nada, porque los exportadores, comerciantes e intermediarios son más fuertes y se aprovecharon de la debilidad del gremio (Cupos de café).
CONABAN	Julio, 1995	Guayaquil	Apoyar, asesorar, defender, impulsar y tecnificar al productor bananero.	Productores	Participar en las negociaciones bananeras como parte interesada del sector.	Se ha logrado en poco tiempo tener presencia a nivel nacional
ANCUPA	Octubre, 1970	Sto. Domingo, con domicilio en Quito.	Defender los intereses en todos los campos del productor de palma africana.	Productores inclasificables extractores.	Mejoramiento de precios y desmantelamiento de los precios oficiales. Representatividad. Acción gremial (Financiamiento)	Por lo menos se logró que se consideren los costos de producción para determinar los precios. Se fue logrando presencia como gremio en el contexto nacional.
APROCICO	Junio, 1977	Quevedo	Defender los intereses de los productores de ciclo corto.	Productores de soya, maíz, y arroz.	Mejorar los precios, con la participación de ENAC. Dar facilidades para la importación de insumos.	Niaguas, pero por lo menos podemos motivar a los productores y fortalecer APROCICO.
FEDECADE	1982, cambio de estatutos en 1995	Vinces Guayaquil	Mejorar y hacer funcionar la organización de productores a nivel nacional	Productores	Conformarse gremialmente. Buscar la autoeficiencia. Integrar la actividad productiva con la comercialización.	Haber logrado el cambio de estatutos. Promover la Ley del Fondo Gremial.

TABLA 1  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	DESDE CUANDO FUNCIONA	DONDE SE FORMO	OBJETIVO	SECTOR QUE REPRESENTA	DEMANDAS INICIALES	LOGROS
A.G.S.O.	Marzo de 1984	Quito	Luchar contra la Ley de Reforma Agraria. Liberalización del precio de la leche, en busca de mejores precios. Defensa de la libre empresa.	Productores	Cambiar el marco legal. Garantizar seguridad en la tenencia de la tierra. Liberalizar el precio.	Ninguno hasta antes de 1993.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	Nace hace 50 años.	Guayaquil	Apoyo a los productores ganaderos de la costa.	Productores	Acceso a créditos del BNF. Garantizar seguridad (invasiones y robo).	Se logró acceder a la línea de Fondos Financieros.
CÁMARA DE AGRICULTURA I ZONA	Nació hace 54 años.	Quito pero con incidencia a nivel nacional.	Representar ante el sector público los intereses de los productores agropecuarios.	Productores	Representatividad	Se logró un espacio de opinión ante el sector público.

## 1. **Algunos objetivos, demandas y logros de los gremios**

En base a la información proporcionada por los gremios, **los objetivos iniciales** comunes con los que se identifican están relacionados con:

- a) El logro de representatividad.
- b) Organizarse y hacer funcionar la organización.
- c) Lograr mejores niveles de vida.
- d) Mejorar la comercialización.
- e) Brindar servicios al productor.
- f) Defender los intereses de los productores.
- g) Representar ante el sector público los intereses de los productores agropecuarios.

Además de estos objetivos comunes, al inicio de la creación de los gremios, existen otros específicos para cada organización. En efecto, la Asociación de Ganaderos se propuso, desde su origen, luchar contra la Ley de la Reforma Agraria, lograr la liberalización del precio de la leche y la defensa de la libre empresa, que son los principios generales vigentes en la década de los noventa, y que le han dejado sin piso a la Asociación como lo manifiesta su presidente.

Todos los gremios entrevistados representan a productores agropecuarios y sus **demandas comunes** en su primera etapa se relacionan con:

- a) Mejoramiento de precios.
- b) Mayor acceso al crédito y democratización del mismo.
- c) Lograr cupos en la comercialización de granos por parte del ENAC.
- d) Tender a la eliminación de los intermediarios.
- e) Mejorar la calidad de los productos.
- f) Servicios básicos para el campo (luz, agua potable, agua de riego, caminos, etc.).
- g) Mayor participación en la definición de política agraria.

En consecuencia, si resumimos las respuestas a la pregunta : ¿para qué cosas se organizaron en el campo?

En base a los objetivos y demandas iniciales planteadas tendríamos que:

- Se organizan para demandar y viabilizar el apoyo interno y externo en base a mayor representatividad.
- Para resolver ellos mismos problemas internos.

- Para requerir apoyo de la institucionalidad agraria, especialmente de la presencia activa del propio Ministro de Agricultura frente a un sistema anárquico de comercialización, por ejemplo, donde el único ganador es el comerciante.
- O se han dado cuenta de que el mercado no es un buen distribuidor de recursos en una sociedad como la nuestra, y es necesaria la intervención estatal.

Por su parte, los nuevos gremios como CONABAN se plantean como demanda inicial el participar activamente en las negociaciones bananeras, relacionadas con la posición del Ecuador frente a la política de cupos y restricciones de la Comunidad Europea.

FEDECADE, cambió sus estatutos en 1995 y se propone como meta integrar la actividad productiva con la comercialización, conformarse gremialmente y buscar la autosuficiencia.

En base a los objetivos y demandas iniciales planteadas, los dirigentes entrevistados definieron también los logros históricos conseguidos, que se sintetizan así :

- a) Se ha logrado presencia dentro de la sociedad civil, además de representación oficial ante la institucionalidad agraria.
- b) Los precios siguieron controlados hasta inicios de los noventa. Sin embargo, se logró que se consideren los costos de producción para determinar los mismos.
- c) Hubo momentos, durante los inicios de la década de los ochenta, en que los gremios se fortalecieron.
- d) Se participó y se accedió a líneas de crédito especiales como la de Fondos Financieros.

Estos pocos logros alcanzados demuestran el carácter reivindicativo que tenían las demandas solicitadas por los gremios al Estado y la débil respuesta del mismo frente a otros tipos de propuestas que no se consideraron y que se relacionan en especial con el proceso de comercialización.

Resumidos así los criterios iniciales con los que se establecieron los gremios, el siguiente paso fue obtener los **elementos actuales de la estrategia** a futuro, que implican la necesidad de:

- a) Definir procesos alternativos de capitalización para garantizar la presencia de la organización, porque consideran que la independencia económica les permitirá consolidarse y autofinanciarse a través de los servicios que brinden.
- b) Brindar servicios de comercialización, crédito, insumos, maquinaria y de transferencia de tecnología.

- c) La integración activa en los nuevos organismos creados, como el COFENAC, y los que están en discusión como el Instituto INEBAN y el Consejo Superior del Cacao.
- d) Aumentar el número de asociados y fortalecer su gremio.
- e) Mejorar los sistemas de comercialización internos y buscar un mayor espacio en el mercado internacional.
- f) Crear un sistema de información adecuado a los intereses de los productores.
- g) La necesidad de rebajar los costos ante la apertura de la competencia externa, y enfrentar el retiro del Estado de actividades productivas y de su proceso de intervención.

Todos estos elementos obligan a los productores agropecuarios a asumir el nuevo reto y centrarse en la gestión empresarial de forma organizada. Este nuevo reto obliga a entrar a una nueva etapa de desarrollo gremial, dirigida a convertirlos en productores eficientes y en forma grupal, a diferencia de las anteriores, las reivindicativas, en las que sus demandas se centraban en el acceso a la tierra y la consecución de algunas ventajas por parte del Estado para su inserción en el mundo del mercado.

Por último, así como existen gremios que tienen o están definiendo nuevos objetivos, se observó la presencia de otros como APROCICO, las Cámaras de Agricultura, con excepción de la Cámara de la Primera Zona, que perdieron su norte por la grave crisis que atraviesan y que deberán cambiar su marco legal para incorporar sus nuevas metas o autoeliminarse.

## **2. Los gremios como instituciones**

La dimensión y dinámica organizativa de los gremios, en términos de institucionalidad, es un elemento importante para definir la capacidad de presión, el grado de representatividad que tienen, la legitimidad de sus acciones, el logro de resultados, entre otros.

En la Tabla 2 se resume la dinámica organizacional en base de la utilización de algunos elementos como: la estructura de la organización, los principales eventos que realiza, su ritmo de actividades, el financiamiento con el que desarrolla las mismas y como administran los fondos.

En lo que se refiere a la **Estructura de la Organización**, en los gremios analizados, se puede concluir que es muy similar en todos ellos. En efecto, el nivel de decisión y definición de políticas se entrega sea al *Congreso Nacional o la Asamblea Nacional* de productores que ordinariamente se reúne cada año, y que nombra a los directores principales y suplentes que conformarán un segundo nivel de mando relacionado con el *Directorio o Consejo Administrativo* que es el responsable de ejecutar la política del gremio y de nombrar al *Presidente y/o Gerente* de la organización, quien vendría a ser un tercer nivel de mando y se constituye en el representante legal de la Institución.

En la estructura de la Institución, el brazo operativo, de administración o de apoyo del gremio es el que se diferencia en las organizaciones analizadas y que tiene mucha relación con la capacidad financiera. Así, encontramos estructuras empresariales como son las de CONABAN, AGSO, ANCUPA y FUNALGODON, cuyo grupo de apoyo incluye las siguientes áreas (o departamentos): administrativa, financiera y de control, técnica y la comercial, con su respectiva infraestructura básica a nivel de equipos y personal calificado.

Al realizar el análisis se encontró también gremios en cuyo estatuto se define una estructura básica completa pero que, en la práctica, la falta de recursos o el mal manejo de los mismos, les impide tener esos equipos consolidados, como es el caso de FENACAFE, FENARROZ, APROCICO, la Cámara de Agricultura de la Primera Zona y la Asociación de Ganaderos del Litoral.

Otras asociaciones visitadas pero que no contestaron la ficha, como ADEPA, AGRI-PRODUC y ASONHEV, tienen una clara visión y gestión empresarial.

Los principales eventos que a cada uno de los gremios le ha permitido consolidarse en algunos casos son los congresos o convenciones nacionales, las asambleas ordinarias y extraordinarias, las reuniones zonales, ferias agropecuarias y talleres o seminarios de trabajo.

En función de la antigüedad del gremio, existen momentos de crisis que han disminuido el **ritmo de actividades** del mismo, a la vez que existen coyunturas que han consolidado y fortalecido la presencia de la organización.

En efecto, la situación macroeconómica desfavorable, la falta de política sectorial, la politización de los dirigentes, el manejo inadecuado de los fondos, la presencia de supuestos productores, siendo en realidad comerciantes o intermediarios (caso café), un mal sistema de comercialización, la falta de credibilidad de sus dirigentes, la no prestación de servicios a los afiliados, la falta de recursos económicos y humanos, son los factores que, entre otros, causan la disminución del ritmo de actividad de los gremios, o su débil participación en el contexto nacional.

Al contrario, el manejo transparente de los recursos, el proceso de alternabilidad en la dirigencia, la credibilidad de los dirigentes, los convenios con organizaciones nacionales e internacionales que implican acción con los gremios, la generación de servicios de comercialización de insumos y transferencia de tecnología, la búsqueda de mercados internacionales, la participación en las propuestas para las negociaciones a nivel bilateral y multilateral, la participación activa en el cambio del marco legal y de políticas sectoriales, se constituyen en las ideas o acciones-fuerza que han consolidado y fortalecido el ritmo de actividad de los gremios y su capacidad de presión en el contexto nacional en las diferentes etapas de la situación nacional.

En función de los criterios emitidos por los representantes gremiales, la falta de recursos económicos y el manejo inadecuado de los mismos, cuando existen, son los factores críticos al interior de una organización, que determinan el ritmo de actividades de la misma. En efecto, sin recursos no se puede conformar un equipo técnico, administrativo, gerencial y operativo que haga un manejo eficiente del gremio. Igualmente, sin recursos es difícil generar programas de capacitación, impulso a la creación de empresas de servicios y comercialización, tampoco se podría contratar estudios que interesen al sector ni crear y mantener un buen sistema de información, entre otras cosas.

Estos elementos mencionados anteriormente, dieron origen a la versión inicial de la Ley de Fondo Gremial, la misma que, a través de una contribución obligatoria de los productores, consolidaba la creación de fondos que dotaban de recursos suficientes a los gremios. Sin embargo, la Ley aprobada en el Congreso y oficializada por el Ejecutivo, eliminó el carácter de obligatorio y definió que sea voluntario, situación con la cual se neutralizó y desbarató la posibilidad de contar con recursos en las organizaciones.

Un cálculo de la contribución basada en un 0.5% del precio obtenido por unidad vendida de producto en el caso del banano, arroz, palma africana, maíz duro, papa, café soya y cacao nos da una recaudación de cerca de 7 millones de dólares considerando el 50% de aportadores, pero si obligatoriamente todos entregaran su aporte, la cifra ascendería a 14 millones de dólares. Lo que indica el gran potencial de recursos con los que podrían contar los gremios para definir su inserción en el proceso de modernización, gestión empresarial, dotación de servicios y mejorar la capacidad de presión al interior de la sociedad civil.

Esta potencialidad, y sin la necesidad de contar con el marco legal vigente, se puede observar en agrupaciones como la AGSO, CONABAN, FUNALGODON, ANCUPA, las mismas que cuentan con un manejo empresarial, automatizado, transparente y con sistemas de control, financiero, contable y administrativo basados en las normas y sistemas de administración generalmente aceptadas.

**Dinámica Organizacional**

**TABLA 2**

ORGANIZACION	OBJETIVOS ACTUALES	ESTRUCTURA ORGANIZACION	PRINCIPALES EVENTOS	RITMO DE ACTIVIDADES	FINANCIAMIENTO	ADMINISTRACION DE LOS FONDOS
FENARROZ	Capitalización de la Organización. Brindar servicio de: comercialización, crédito, insumos, maquinaria y transferencia de tecnología.	Congreso Nacional, Asamblea, Directorio, Comisión de Mesa, Presidente, Gerente, Auditor Interno, Dpto. Técnico, Personal Administrativo.	Congresos (5) Asambleas: Ordinarias y Extraordinarias. Concentraciones.	Ritmo decreciente por politización. En proceso de recuperación. Mejores momentos 1990 y 1996 (Comercialización).	Aporte de fortalecimiento del PL-480. Acuerdo Ministerial que define un 1% por qq. comercializado por la ENAC. Resultados de la gestión operacional de las Financieras de Ventanas y Guayaquil.	No existe un manejo adecuado de los fondos debido a la inexistencia de sistemas de control, de administración, financieros, que no han garantizado la transparencia adecuada en la administración de los fondos.
FENACAFE	No se ha cambiado los estatutos; en consecuencia los objetivos siguen siendo los mismos. Intégrarse activamente al Consejo Cafetalero Nacional, COFENAC, creado en febrero de 1995.	Asamblea Nacional, Consejo Administrativo, - Presidente, - Gerente, Consejo de Vigilancia, Carecen de un equipo administrativo-financiero.	Congreso Nacional Asambleas Técnicas con FUNDAGRO.	Del 81 al 87 el régimen de cuotas les debilitó, debido a la inserción de los comerciantes en las cooperativas. Del 87 al 90 es el mejor momento debido al convenio firmado con FUN-DAGRO. La idea fuerza se constituyó la tecnificación.	Cuota por organización S/ 10,000 mensuales. COFENAC se financiará con el 2% sobre el valor FOB del Café en grano y tostado que se expone por cada unidad de 100 lbs.	Los fondos se destinan: 10% a investigación 80% a crédito 10% a administración. A pesar de la normativa vigente el representante gremial plantea que no se ha operativizado el sistema y no logran ningún resultado.
CONABAN	Aumentar el número de socios. Asesoramiento tecnológico. Instituto de Investigación.	Asamblea Nacional, Directorio - Presidente, Gerente General, Dpto. Comercial, Técnico, Asesoría Jurídica, Sistemas y Relaciones Públicas.	Asambleas, Reuniones Zonales, Reuniones en la Cancillería.	La corporación es nueva, y su ritmo de actividades es intenso, enmarcado en el proceso de crecimiento. Lo más importante ha sido el reconocimiento de su presencia y la voz de opinión que ha generado.	El financiamiento se basa en el aporte de 35 sacos por caja de fruta exportada. El agente de retención son las exportadoras de la fruta. Estos recursos se han destinado al proceso de fortalecimiento del gremio y a la entrega de servicios (comercialización de insumos).	Existe un sistema automatizado, eficiente, transparente y actualizado de administración financiera, contable y de control.

TABLA 2  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	OBJETIVOS ACTUALES	ESTRUCTURA ORGANIZACION	PRINCIPALES EVENTOS	RITMO DE ACTIVIDADES	FINANCIAMIENTO	ADMINISTRACION DE LOS FONDOS
ANCUPA	<p>Buscar la defensa del productor.</p> <p>Apertura de nuevos mercados y mejorar el sistema de comercialización.</p> <p>Crear un esquema de investigación.</p>	<p>Asamblea,</p> <p>Directorio,</p> <p>Gerencia General,</p> <p>Administración,</p> <p>Dpto. Técnico.</p>	<p>Asambleas anuales,</p> <p>Reuniones técnicas a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Durante 1993, la crisis de la comercialización debilita a la organización y les obliga a pensar en el largo plazo.</p> <p>El momento actual es el mejor por el éxito en la comercialización ya que se abrió mercados en el exterior.</p>	<p>Un aporte voluntario del 0.5% del precio por T.M.</p> <p>Para el caso de exportación es variable del 0.5 al 3% en función del precio internacional.</p> <p>Solo alcanza para los costos operativos del gremio.</p>	<p>Al igual que en CONABAN, existe un sistema automatizado, eficiente, transparente y actualización de administración financiera, contable y de control.</p>
APROCICO	<p>La agrupación se encuentra debilitada, los socios impulsores se cambiaron de actividad (cultivos de exportación).</p> <p>No hay objetivos nuevos.</p>	<p>Asamblea,</p> <p>Directorio - Comisiones,</p> <p>Gerencia,</p> <p>Secretaría.</p>	<p>Asambleas.</p> <p>Paro de 1993.</p>	<p>Totalmente reducidas, la mejor época fue la de 1983. APROCICO paralizó el país.</p> <p>Se logró comercializar insumos producto de eso se mejoró la infraestructura física (se adquirió el edificio).</p> <p>Un manejo inadecuado en términos administrativos generó pérdidas que hasta hoy se las arrastra.</p>	<p>Hasta que funcionó ENAC se descontó el 0.5% de cada qq. Negociado de los socios.</p> <p>3'000.000 anuales por aportes voluntarios de los socios.</p> <p>El arrendamiento de una parte del edificio 1'300.000 mensuales.</p>	<p>La secretaria administra los fondos (a nivel de caja chica), no hay muchos fondos para tener un equipo de trabajo.</p>
FEDECADE	<p>Fortalecimiento y defensa de los productores de cacao.</p> <p>Lograr la autoeficiencia.</p>	<p>Asamblea,</p> <p>Directorio,</p> <p>Presidente,</p> <p>Vicepresidente,</p> <p>Secretario General,</p> <p>Tesorero.</p>	<p>Convención Nacional de 1995.</p>	<p>La organización es débil desde que nació, sin embargo la Convención nacional de Vinces en 1992 se aglutinaron 151 organizaciones.</p> <p>El programa de mejoramiento de la calidad de la Comunidad Económica Europea, y el apoyo de IDEEA reactivaron la necesidad de organizarse.</p>	<p>Por el momento no hay fondos, pero si se aprueba la Ley de Fondo Gremial, la asamblea ya definió un aporte del 5% sobre precio de cada TM exportada.</p>	<p>No existe una infraestructura establecida ni a nivel de equipo humano ni física para todo el proceso de administración de los fondos.</p>

TABLA 2  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	OBJETIVOS ACTUALES	ESTRUCTURA ORGANIZACION	PRINCIPALES EVENTOS	RITMO DE ACTIVIDADES	FINANCIAMIENTO	ADMINISTRACION DE LOS FONDOS
A.G.S.O.	A partir de 1993 se liberó el precio de la leche, se cambió el marco legal, razones por las cuales en términos de los objetivos la Asociación se quedó "sin piso". Sin embargo, la asociación está entregando servicios, información, actualizando costos y preparando para el proceso de apertura y globalización.	Asamblea, Directorio, Presidente, Vicepresidente, Gerente, Area técnica, Almacenes, Proyectos, Area Administrativa -Financiera.	Asambleas ordinarias, extraordinarias y ferias agropecuarias.	El gremio ha tenido un ritmo de crecimiento constante, sin embargo hace cuatro años con el cambio de gobierno y la situación económica desfavorable (inflación y especulación) la asociación se vio afectada. El mejor momento ha sido la época de la aprobación de la Ley Agraria, el cambio de propuesta del Ecuador en la OMC en el sector de la leche.	El aporte de 1 sucre por litro de leche. Ingresos por servicios de maquinaria, fumigación, comercialización, inseminación artificial que han generado un movimiento de seis mil millones de sucres en el año de 1995, constituyéndose en el principal fuente de financiamiento.	El sistema administrativo, financiero, contable y control es eficiente, actualizado, independiente para cada actividad, lo que ha garantizado transparencia y claridad en el manejo de recursos y credibilidad en los asociados.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	Estatutariamente son los mismos, sin embargo los esfuerzos actuales están relacionados con buscar la unión con la sierra, mejorar la calidad de la producción y ampliar el control de la fiebre aftosa.	Asamblea, Junta Directiva, Gerente, Area Administrativa, Area Técnica.	Asambleas. Ferias agropecuarias.	Siempre la asociación ha sido un espacio político, por lo que su actividad no ha tenido la suficiente presencia. La nueva administración en los actuales momentos está empeñada en cambiar su forma de acción.	Aporte voluntario de los socios de 15.000 sucres mensuales. Ingreso por la realización de las ferias entre 30 y 40 millones de sucres.	Existe un sistema de administración financiera débil, informal; los ingresos no son significativos.
CÁMARA DE AGRICULTURA I ZONA	Reivindicar la clase agropecuaria. Brindar la asistencia en campos técnicos, administrativos y legales.	Asamblea, Directorio, Presidente, Director Ejecutivo, Areas de apoyo: Administración, Financiero - Contable, Legal, Técnico.	Asambleas, Sesiones ordinarias Talleres, Conferencias.	El ritmo de actividades siempre ha sido regular.	Aportes anuales de los afiliados. 2 por mil del avalúo catastral de los predios rústicos. Recursos propios en bienes a rendimientos de las inversiones.	La situación económica de la Cámara es delicada y los fondos no permiten cubrir los gastos administrativos y operativos, por lo que no se cuenta con un equipo adecuado.

La otra cara de la medalla, en donde no ha existido transparencia ni sistemas de control adecuados, ha implicado la pérdida de credibilidad en organizaciones como FENARROZ, FENACAFE, la Cámara de Agricultura de la Segunda Zona, APROCICO y la Asociación de Ganaderos del Litoral.

También existen gremios que teniendo la potencialidad de generar sus recursos no pueden operativizarlos por su debilidad como es el caso de FEDECADE.

En cuanto a la **dimensión de la organización**, es imposible definir una cifra exacta de la cantidad de agricultores afiliados a las organizaciones debido: en primer lugar, a la doble o múltiple afiliación de los productores a diferentes gremios; en segundo lugar, por el funcionamiento de las organizaciones, relacionado con la no mantención de registros actualizados de los afiliados; y tercero, porque muchas veces el productor se afilia formalmente con un interés específico, que responde a la necesidad de alcanzar un beneficio, igualmente, específico.

Esta situación, se evidencia con las experiencias de FENARROZ y su participación en la comercialización del arroz con la ENAC o en su último esfuerzo vinculado con la exportación de la gramínea a Colombia; en los dos casos, los productores se han afiliado para beneficiarse del proceso y luego su participación es totalmente inactiva y pasiva. Otro ejemplo es lo sucedido con FENACAFE cuando estaba vigente el sistema de cuotas para la exportación y los productores se afiliaron a su organización; eliminada la misma, no se han integrado en el mismo nivel.

Analizando el número de agricultores de cada organización, presentados en la Tabla 3, podemos concluir que : el caso de ANCUPA, es el único gremio que tiene una representatividad significativa en función de la superficie cosechada y el total de hectáreas afiliadas a la organización por productor; esta acción significa cubrir todas las áreas geográficas que se dedican la producción de palma. Los demás gremios analizados tienen una representatividad que no supera el 25% de superficie cosechada o la producción obtenida a nivel nacional

El área de acción de las organizaciones está correlacionada con las áreas en las que se concentra la producción agrícola. En efecto, FENARROZ concentra sus líneas de acción en la Provincia del Guayas y en la de Los Ríos. FENACAFE, por su parte, localiza su marco de acción en la Provincia de Manabí, y en especial en Jipijapa, porque se ha constituido en el termómetro del proceso de comercialización.

La acción de CONABAN se plantea para cubrir las provincias de Los Ríos, Guayas y el Oro, APROCICO en Los Ríos, FEDECADE en Naranjal, Vinces, Milagro y Yaguarachi, la AGSO en la sierra y el oriente, la Asociación de Ganaderos del Litoral, en las

Dimensión de la Organización y Percepción de Problemas

ORGANIZACION	NUMERO DE AGRICULTORES	NUMERO DE ORGANIZACIONES	AREA DE ACCION	PROBLEMAS ACTUALES	COORDINACION INTERGREMIAL
FENARROZ	Potencialmente 3000. Fijos 1700.	10 Zonales.	Costa: Provincias del Guayas y Los Ríos.	Debilidad de la organización. Falta de capacitación. Falta de acceso y de recursos para crédito. Tasas de interés elevadas. Elevados precios de los insumos. Adecuado sistema de comercialización.	Es necesaria, se debe consolidar la representatividad del sector agropecuario para incidir en la definición de políticas que fortalezcan al sector. El momento actual define circunstancias para consolidar la representatividad. Lamentablemente, es necesario fortalecernos primero como Federación para luego poder aportar.
FENACAFE	7000 Socios. 4.000 ha.	155 Cooperativas.	Nacional, con concentración en Manabí - Jipijapa (Terminómetro de la comercialización). Se debe incidir en Loja.	La desorganización de productores. Falta de asistencia técnica. Manejo inadecuado de los recursos. Falta de caminos vecinales. Agilidad y oportunidad en el crédito. Deterioro de la calidad. Reducción de la productividad. Falta de liderazgo. Ausencia de capacitación.	La capacidad de presión que se generaría es la base para consolidar una sola representación del sector productor agropecuario. La desorganización interna de cada gremio es la barrera para poder consolidar el proceso.
CONABAN	224 socios. 22.000 ha.	Por lo general los socios están conformados en compañías.	Costa: Provincia de los Ríos, Guayas y El Oro.	En El Oro existe un problema de productividad y la necesidad de renovar las plantaciones. En general el problema es conseguir mejores condiciones de mercado en el proceso de las negociaciones actuales, con la finalidad de obtener un mejor precio. Otro problema es la escasa información que tienen los productores.	Para los bananeros es difícil consolidar y aglutinar los intereses del sector agropecuario a través de una organización que represente a los productores agropecuarios. La costa tiene una experiencia negativa y débil en lo relacionado con la cuestión gremial, a diferencia de lo que ha sucedido en la sierra. El manejo de la política macroeconómica sería el único elemento a través del cual se integrarían en un sólo grupo.
ANCUA	1.200 socios. 100.000 ha. 60% de los productores son pequeños.	Su inscripción es individual, solo existe una cooperativa. Son pequeños, medianos y grandes productores.	Sto. Domingo, Quevedo y Quinde 75%. Nor-Oriente 15%.	El problema central es la comercialización y actualmente el problema de asistencia técnica por el problema del amarillamiento y secamiento de la planta.	Los productores de palma son parte del grupo inicial que constituyó GRENAL-AGRO, que es una organización con carácter nacional y que agrupa a los gremios por producto, debido a la pérdida de representatividad que tiene el sistema de Cámaras de Agricultura y el ana-crónico marco legal propuesto. Consideramos vital concretar en la estructuración de un gremio que genere capacidad de presión, que tenga credibilidad, y que sea representativo en todos los retos que significa la globalización.

TABLA 3  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	NUMERO DE AGRICULTORES	NUMERO DE ORGANIZACIONES	AREA DE ACCION	PROBLEMAS ACTUALES	COORDINACION INTERGREMIAL
APROCICO	50 medios activos. 9.000 ha.	Ninguna.	Costa, Quevedo.	Deuda de APROCICO, que desmoviliza a los productores. Comercialización inadecuada. Falta de centros de acopio.	Es necesaria, por tener representatividad, hay un sesgo anti-agrícola que hay que desaparecer.
FEDECADE	Potencial 8.000.	En los últimos tiempos activos están 24 organizaciones, pero en un momento fueron 151.	Costa: Naranjal, Vinces, Milagro, Yaguachi.	Plantaciones viejas no bien manejadas, labores culturales inadecuadas. Pésima calidad. Inadecuados sistemas de comercialización. Ineficiencia de la ganse (falta de credibilidad).	La figura sería una organización de tercer grado la CONFEDERACION de productores agropecuarios, cuya objetivo central sería definir las estrategias globales a seguir por el sector agropecuario
A.G.S.O.	5.000 ganaderos.	Hay muy pocas.	Sierra y el Oriente.	Alta tasa de interés. Elevado costo de los combustibles. Alto costo de los insumos. Cómo manejar la apertura, económica y el equilibrio macroeconómico. Crecimiento de las importaciones a nivel formal y contrabando. Calidad de la leche, incrementar consumo y mejorar la imagen de los ganaderos.	Si, pero con un nuevo esquema de representación, puesto que el actual Sistema de Cámaras no es representativo. El gremio ganadero es otro de los que está impulsando GREMIO AGRO.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	300 ganaderos.	Iniciación individual.	Costa: Guayas, Sto. Domingo y Machala.	El mayor problema es la desmotivación, la falta de credibilidad que tienen los dirigentes gremiales. A nivel de los productores los problemas siguen siendo la inseguridad (invasiones), y el robo de ganado.	No, es muy difícil ponerse de acuerdo, el tema de la unificación gremial puede dar mayor resultado en la sierra; tienen desarrollado mejor el trabajo en grupo y de defensa de los intereses.
CAMARA DE AGRICULTURA I ZONA	18.000 agricultores.	7 Asociaciones 200 empresas agrícolas	Sierra: Pichincha Sede en Quito.	La Cámara no puede brindar servicios de calidad. Existe una pulverización de la representación gremial (efecto de protagonismo). Falta de apoyo estatal para la consolidación de una estructura piramidal. Falta de información.	Si, es necesaria la coordinación gremial con el fin de consolidar la presencia gremial en los niveles de decisión política. Además de que se debe racionalizar la participación pública y privada en proyectos de interés nacional, para lo cual los gremios organizados pueden ser un factor decisivo. Es necesario contar con una nueva estructura legal.

provincias del Guayas, El Oro y en Santo Domingo, mientras que la Cámara de Agricultura de la Primera Zona tiene su radio de acción en las provinciales de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar; su sede está en Quito.

Del análisis realizado se puede constatar que existe una desigualdad muy grande en la dinámica organizativa de los gremios. Existen organizaciones muy fuertes y consistentes como es el caso de CONABAN, AGSO, ANCUPA; por otro lado, gremios débiles como FEDECADE, APROCICO, Asociación de Ganaderos del Litoral y, por último, gremios que enfrentan crisis significativas como FENARROZ, FENACAFE y Cámara de Agricultura de la Primera Zona, que piensan en un proceso de recuperación y consolidación .

### **3. Los problemas desde el punto de vista de los agricultores**

La percepción de los agricultores acerca de sus problemas define que el cuello de la agricultura y ganadería en el Ecuador reside, entre otras cosas, en :

- a) La debilidad de las organizaciones, su falta de representatividad, la falta de liderazgo y la pulverización de las mismas.
- b) Elevados precios de los insumos.
- c) La insuficiencia de crédito, los costos de transacción elevados y las tasas de interés altas.
- d) La falta de un adecuado sistema de comercialización.
- e) La incipiente capacitación en gestión empresarial y desarrollo tecnológico.
- f) La falta de un buen sistema de información agropecuaria.
- g) El débil manejo pos-cosecha que incide en la calidad de los productos.
- h) La incapacidad de tener una respuesta para enfrentar el proceso de apertura y globalización económica.

Estos problemas señalados tienen una relación directa con las demandas planteadas en páginas anteriores, pero más allá de lo descrito cuando se quiso llegar a un análisis de causalidad de los problemas, se encontró una débil capacidad de análisis de la relación causa-efecto de sus planteamientos. Lo que explica muchas veces la mantención de un discurso, o una plataforma, eminentemente descriptivo.

**4. Hacia la necesidad de una coordinación intergremial**

Frente a toda esta evolución de los gremios, conociendo de la debilidad de representación inherente al sector agropecuario, se les planteó a cada uno de ellos, a los funcionarios públicos responsables de la conducción de la política agropecuaria y representantes del sector privado vinculados con las Fundaciones, que emitan un criterio sobre la necesidad de tener un nuevo sistema de representación que garantice una real coordinación intergremial.

El resultado no fue necesariamente positivo, una buena parte de las personas entrevistadas definieron que era urgente y responde a la coyuntura actual la necesidad de definir otro esquema de representatividad que consolide los intereses de los productores agropecuarios, que genere mayor capacidad de presión y garantice credibilidad. Sin embargo, piensan que será necesario fortalecer en primer lugar las asociaciones o federaciones nacionales.

Por el otro lado y con mucho pragmatismo, algunos de los gremios, en especial de la costa, plantean la dificultad de consolidar o aglutinar los intereses de los diferentes actores del sector agropecuario. Recogiendo de manera especial la débil y mala experiencia gremial que tienen los productores de la costa.

Un reflejo de esta falta de concertación se puede observar en el apareamiento de dos nuevas organizaciones con los mismos fines, GREMIAGRO en la sierra y la Corporación de Productores Agropecuarios del Litoral.

# V.

## **GREMIOS RURALES Y CONCERTACIÓN**

---

La desigual relación social entre los actores del sector agropecuario : propietarios versus indios, campesinos, trabajadores; Estado versus agricultores; agricultores versus agroindustriales, comerciantes; es una situación que se ha venido arrastrando históricamente y que ha impedido establecer relaciones horizontales entre los diferentes actores sociales del campo en la búsqueda de acuerdos y estrategias duraderas a favor del sector.

En una sociedad heterogénea como la nuestra, en donde cada uno de los actores sociales diferenciados desarrollan su particularidades, sólo con una concertación amplia será posible impulsar la modernización del sector agropecuario y como consecuencia de ese proceso lograr un verdadero desarrollo rural.

La concertación entre los agricultores, a través de sus gremios, ha sido una de las más caras aspiraciones en la década de los ochenta y sigue vigente hasta la presente fecha, sin embargo como se pudo analizar en las páginas anteriores no es fácil consolidar la cultura de la concertación entre los actores del sector agropecuario.

Es necesario considerar que para concertar se lo debe hacer en base al reconocimiento de las grandes diferencias; luego establecer alianzas estratégicas, en base a los puntos comunes, dejando de lado las diferencias para que cada gremio las atienda por separado; y, por último, trabajar con el único interés de hacer fuerza y conseguir beneficios concretos para sus afiliados.

De la breve evolución de los gremios se puede concluir que resultados tangibles se concretan mediante la promoción de la autoayuda para mejorar las condiciones de vida de los productores y el constante diálogo con la institucionalidad del Estado.

Además, es necesaria la independencia de los líderes gremiales frente a los partidos políticos, para que así ellos tengan la libertad de reflejar los planteamientos e inquietudes de sus bases.

Con estos elementos analizaremos la concertación en tres niveles: un primero, entre el Estado y los agricultores; el segundo, entre agricultores y agroindustriales; y, el tercero, que más que una concertación, trata el tema de coordinación entre agricultores con ONG's y gobiernos seccionales.

La concertación se la entiende no sólo como la voluntad de las partes para llegar a acuerdos y consensos, sino también una capacidad de gestión de esas partes. Además, se parte de lo dicho anteriormente, relacionado con la coparticipación como una categoría que no ha durado suficientemente.

## 1. Concertación Estado-Agricultores

Para realizar un análisis del tema se consideraron algunos elementos relacionados con la existencia o no de canales de negociación; ¿cuál es la instancia del Estado a la cual han tenido acceso?, ¿cuáles son los pedidos cumplidos y pendientes? ¿sobre qué temas se concerta y cuáles han sido los mecanismos utilizados?

En relación a la existencia o no de un **canal de negociación**, del análisis de las respuestas se encuentra que, en términos oficiales, no ha existido un canal específico o un sistema o mecanismo concreto de negociación.

Lo que si se encuentra, es que las diferentes instancias de la institucionalidad del Estado han dado acceso al diálogo, en relación con la coyuntura específica para cada gremio. Sin embargo, existen también posiciones de gremios que plantean que el mecanismo funciona según el grado de amistad o relación con las autoridades de las instituciones.

Las **instancias del Estado** con las que se ha trabajado dependen del tema y la coyuntura del mismo en el contexto nacional; así, por ejemplo, con el Congreso Nacional cuando se necesita la aprobación de un marco legal como la Ley de Fondo Gremial, la condonación de intereses o la aprobación de la inserción del Ecuador en la OMC.

La instancia del Estado más visitada por los productores agropecuarios agremiados es el Ministerio de Agricultura Ganadería y las diferentes Subsecretarías Regionales, junto con la Dirección de Desarrollo Campesino y el INIAP.

Del análisis de **pedidos cumplidos y pendientes**, el planteamiento que relaciona el grado de acercamiento o amistad con la disposición al diálogo de las autoridades puede verificarse con el grado de cumplimiento de las demandas planteadas por los gremios. En efecto, ninguno de los pedidos hechos por FEDECADE, APROCICO, Asociación de Ganaderos de la Costa han sido cumplidos, mientras que la Asociación de Ganaderos de la Sierra, CONABAN, FENARROZ, han sido los gremios con un buen porcentaje de demandas cumplidas.

Existen otros gremios como ANCUPA, Cámara de Agricultura y FENACAFE que tienen un grado de cumplimiento bajo de sus demandas planteadas al Estado.

Al definir el concepto de concertación, se incorporó la capacidad de gestión de las partes como un elemento importante, que de conformidad con la breve descripción de los gremios, se la define como débil y heterogénea, lo que explicaría la diferencia en los resultados alcanzados entre los distintos gremios en cuanto a demandas cumplidas.

Tabla 4  
Concertación Estado - Agricultores

ORGANIZACION	HAY CANAL DE NEGOCIACION	QUE INSTANCIA DEL ESTADO	PEDIDOS CUMPLIDOS	PEDIDOS PENDIENTES	TEMAS DE CONCERTACION	MECANISMOS UTILIZADOS
FENARROZ	Sí, el diálogo y la presión, dependiendo del grado de acercamiento con las autoridades.	Congreso Nacional, Ministerio Agricultura, B.N.F.	Participación de ENAC (años anteriores) Coordinación institucional para crédito BNF. Comodatos plantas (Guayquil, Venanas, El Carmen).	Participación de ENAC. Líneas de crédito. Reducción tasa de interés. Comodatos de deudas. Comodato Campesinato Mariscal Sucre. Ley de Fondo Gremial.	Política Sectorial. Comercialización. Crédito. Capacitación. Recursos para el fortalecimiento gremial.	Diálogo, cuando es posible Presión directa del agricultor vía paros y toma de carreteras cuando es necesario. Presión indirecta vía Prensa para generar opinión pública.
FENACAFE	Sí, el diálogo	Ministerio Agricultura, Subsecretaría del Litoral, Desarrollo Campesino.	Convenio de Administración de Plantas. Ley Especial del Café COFENAC Ser parte del INIAP.	Estructura Organizativa del COFENAC. Funcionamiento del INDA y solución de problemas.	Plan estratégico para el sector agropecuario. Propuestas de política de comercialización. Marco legal cafetalero.	Audiencias, reuniones de trabajo, que han sido propuestas por el sector cafetalero. El MAG no ha evidenciado un esquema de trabajo. La presión vía paros es considerada aborrecida por el representante gremial.
CONABAN	Sí, el diálogo, en los actuales momentos existe un canal abierto.	Todas, especialmente el MAG, las subsecretarías y el Programa Nacional del Buzano; a pesar de que ha costado establecer acuerdos con el Ministerio de Finanzas.	Revisión del precio. Pago compensación del diésel.	Conseguir consenso para defender la posición del Ecuador, en las actuales negociaciones. Instituto de investigación del buzano y plátano.	Política comercial, a nivel nacional e internacional. Postura del Ecuador en las actuales negociaciones. Precios.	Intercambio constante de información. Existe un canal abierto que se lo utiliza en función de las necesidades, gracias a la credibilidad que han ganado. Sería recomendable crear un mecanismo estable de diálogo, con el fin de estar preparados. No crean en la presión directa. ( huelgas y paros)
ANCUA	No, existe un canal de negociación, los productores litanos insistido en varias oportunidades para que nos atiendan. El canal se abre según el grado de amistad o relación con las autoridades.	Ministerio de Agricultura.	Proceso de apertura, frinja de precios, nivel arancelario (elevación del arroz).	Fondo Gremial. Apoyo al proceso de privatización de la investigación (Estación experimental en Sto. Domingo). No eliminar las frinjas.	Política de comercialización. Políticas macroeconómicas. Manejo de las negociaciones internacionales.	Se propone que el Ministerio defina una agenda sostenida y permanente para dialogar con los gremios en base a temas de competencia general y reuniones específicas para problemas de cada gremio.

TABLA 4  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	HAY CANAL DE NEGOCIACION	QUE INSTANCIA DEL ESTADO	PEDIDOS CUMPLIDOS	PEDIDOS PENDIENTES	TEMAS DE CONCERTACION	MECANISMOS UTILIZADOS
APROCICO	No existe un canal de negociación, se han realizado algunos intentos y todos han fallado.	Ministerio de Agricultura.	Ninguno.	No debe desaparecer ENAC. Fondos de comercialización. Arrendamiento de Plantas.	Actualmente ninguno, no hay diálogo.	Solicitud de audiencias. Oficios. Cartas abiertas.
FEDECADE	No hay un sistema establecido para dialogar a nivel del aparato institucional del sector agropecuario.	El INIAP ha sido la institución que ha manifestado el interés por el diálogo. La Subsecretaría del Litoral Sur ha abierto sus puertas.	Ninguno, todos están en propuesta.	Ley de Fondo Gremial Ley Especial del Cacao. Coordinación Institucional para que el MAG sea el encargado de negociar el CAO, sin embargo lo hace el MICIP y la Cancillería.	Temas generales de negociación y de producción, sistema de transferencia de tecnología y capacitación.	Solicitud de audiencia, que demora mucho a veces para decir que no puede. Otras veces la presión directa del gremio. Hacer contacto con otras autoridades del Ejecutivo para que intermedien y se logre establecer la reunión.
A.G.S.O.	Existe un diálogo en base a conjeturas y no nada preestablecido.	Con todas.	La revisión del tema leche en el ingreso de la OMC y Mercosur. Administración de becas del Estado.	Culminar con el proceso de privatización. No ha eliminado todavía ENAC y ENPROVIT.	Política macroeconómica y Sectorial.	Diálogo, sin embargo hay momentos que es necesaria la presión directa e indirecta del gremio.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL.	Con las autoridades hay un canal abierto, sin embargo la burocracia de muchos medios o intermedia complica cualquier entendimiento.	Ministerio y Subsecretaría de Agricultura.	Ninguno, pero porque falta decisión y empuje de la organización gremial.	Servicio de transferencia y veterinario. Laboratorios.	Temas de política ganadera, precios y calidad. Aspectos técnicos y la necesidad de información.	Diálogo directo, para el cual es necesario, por la experiencia con la actual administración, un trabajo de lobby.
CÁMARA DE AGRICULTURA I ZONA	Diálogo directo	Todas, a nivel ejecutivo como legislativo.	Ley de Desarrollo Agrario. Liquidación de intereses del BNF.	Reducción de tasas de interés y líneas preferenciales de crédito. Funcionamiento del INDA. Capacitación. Ley de Aguas. Convenio de cooperación técnica.	Políticas macroeconómicas y sectoriales. Fortalecimiento gremial. Planificación del Sector.	Diálogo en base a propuestas concretas, metas de trabajo y responsabilidades compartidas.

En consecuencia, existen gremios que por capacidad de gestión han sido los que mayor ventaja han obtenido.

Para los gremios los temas gruesos de concertación incluyen:

- a) Negociaciones internacionales.
- b) Estrategias del sector agropecuario a corto, mediano y largo plazo.
- c) Política macroeconómica y sectorial.
- d) Fortalecimiento gremial.
- e) Marco legal.

Como mecanismos para concertar se plantea la necesidad de establecer un sistema de diálogos, que sea organizado en base a prioridades establecidas en un plan estratégico, permanente, transparente, en base a temas y propuestas concretas.

La gran mayoría de gremios no está de acuerdo con los mecanismos de presión como las huelgas, paros, toma de carreteras, etc. Sin embargo, si la otra parte (el Estado) no da señales de apertura al diálogo, habrá momentos en que estos mecanismos se conviertan en la alternativa para conseguir las demandas planteadas por las organizaciones.

Entre las demandas pendientes planteadas por los gremios al Estado tenemos:

- a) Fondo de comercialización.
- b) Entrega en arrendamiento, comodato, o cualquier otro sistema, de las instalaciones o infraestructura del MAG en la cual ya no tenga ingerencia.
- c) Ley especial del cacao.
- d) Revisión de la Ley de Fondo Gremial.
- e) Reducción de tasas de interés.
- f) Funcionamiento del INDA.
- g) Ley de Aguas.
- h) Operatividad del Consejo Nacional del Café.
- i) Instituto Nacional del Banano.

- j) **Privatización de la estación experimental del INIAP en Santo Domingo dedicada a la investigación en palma africana y solicitado por ANCUPA.**

Por todo lo anterior, la concertación con el Estado es un tema de trascendental importancia en la definición de la orientación que deben seguir los gremios agropecuarios en el futuro.

Algo que llama la atención y que es de vital importancia, es que el tema de la **investigación agropecuaria** no aparece ni en las demandas planteadas, ni en los pedidos pendientes, ni entre los problemas básicos de los productores.

Sin embargo, fuera del contexto de la encuesta, se pudo constatar la vigencia de convenios entre los gremios como FENARROZ, COFENAC (FENACAFE) y la Asociación de Ganaderos con el INIAP y la GTZ, que definen apoyo en investigación y transferencia de tecnología.

Si los gremios no apoyan el desarrollo tecnológico, será difícil superar los problemas de productividad que garanticen competir con los países de la región, por lo menos.

## 2. **Concertación agricultores-agroindustriales**

El sentir general de los gremios de productores es que se constituye en necesario y prioritario el proceso de concertación con los agroindustriales y exportadores. Es hora de que se conciba al sector agropecuario como un sistema en donde todos distribuyan equitativamente la torta.

Históricamente, la correlación de fuerzas ha perjudicado al productor y beneficiado al comerciante, exportador o industrial. Sin embargo, hoy por hoy, la necesidad de competir y de ganar un espacio en el mercado ya no depende sólo del exportador, mucho tendrá que ver la calidad, los costos y la eficiencia en los distintos procesos de una cadena agropecuaria.

Entonces, se hace necesario ver las cosas en conjunto, como un mismo negocio y las relaciones de interdependencia de cada uno de los actores en el proceso productivo, para lo cual la concertación entre productores, agroindustriales y exportadores es indispensable.

Los temas en los que se debe concertar según los agricultores son:

- a) **Establecimiento de relaciones comerciales serias y transparentes.**
- b) **Precios y márgenes de utilidad equitativos para las partes.**

- c) Racionalización del proceso de intermediación.
- d) Búsqueda de nuevos mercados.
- e) Intercambio de información.
- f) Manejo de post-cosecha y calidad.
- g) Garantizar credibilidad y mejorar imagen (caso leche).
- h) Representatividad.

Las relaciones existentes con los agroindustriales se han basado en una actitud por asegurar la materia prima por parte de la industria, en base a sistemas de adelantó en dinero e insumos, no siempre en condiciones favorables para los productores, como es el caso de PRONACA en sorgo y maíz.

Los pasos dados para la concertación son débiles, los mecanismos utilizados son tradicionalmente los mismos, por lo que muchas veces es necesaria la intervención estatal para lograr un consenso. En consecuencia, los logros no son importantes en este ámbito de concertación.

Del sentir de las personas entrevistadas se puede deducir que los industriales y los productores agropecuarios en general han percibido la necesidad de reforzar el diálogo entre ellos, debido a las escasas posibilidades de obtener un nuevo patrocinio por parte del Estado. Este, en todo caso, podrá otorgarles algunas facilidades para que ellos mismo salgan adelante, lo que impide una acción de concertación bilateral decidida.

Un excelente ejemplo de concertación y trabajo conjunto con perspectiva empresarial, beneficio social y mejor repartición de la torta, es el caso de FUNALGODON presentado en el Apéndice # 1.

Toda la evolución anterior ha permitido que los productores y los gremios vayan articulándose a la fase de procesamiento, así, por ejemplo:

FENARROZ tiene en comodato la piladora Guayaquil, pero lamentablemente no ha tenido la capacidad para hacerla funcionar; también tiene en comodato la planta de Ventanas, única en funcionamiento y que le sirvió de base para la exportación del grano a Colombia, la planta de El Carmen también tiene problemas operacionales.

La asociación de cauchicultores instaló la planta de secado y laminado del latex. ANCUPA, fundación FEDEPAL y EXPOPALMA conquistaron mercado y comercializaron ellos mismos su producción (México y Colombia).

UATAPPY, la unión de Asociaciones de Trabajadores Agrícolas Productores y Procesadores de Yuca (agrupa a 17 APPY) realiza el procesamiento y la comercialización de yuca y sus derivados.

TABLA 5

**Concertación Agricultores - Industriales**

ORGANIZACION	ES NECESARIA	TEMAS	PASOS DADOS	INICIATIVA	MECANISMOS	LOGROS
FENARROZ	Sí, por los encadenamientos del proceso productivo.	Comercialización (eliminación del intermediario). Precios. Calidad.	Ninguno, es uno de los objetivos a conseguir a futuro.	Debe nacer de los agricultores.	Diálogo. Reuniones de discusión.	Ninguno.
FENACAFE	Sí, porque se trabajaría como un solo cuerpo.	Comercialización, calidad, precios. Modernización de la calicultura. Establecimiento de relaciones comerciales serias y transparentes.	Se ha conversado con ANECAFE (los exportadores).	La iniciativa es conjunta, la coyuntura actual hace que los dos se necesiten.	Reuniones de trabajo. Diálogo.	Un ejemplo es la Ley especial del Café, trabajada por productores y exportadores. La creación del COFENAC.
CONABAN	En el caso del banano, la concertación debe buscarse con las pocas empresas exportadoras de la fruta.	Precios. Nuevos mercados. Intercambio de información.	Reuniones de negociación.	De los productores.	Diálogo y reuniones de negociación o de trabajo	El aumento del precio. La credibilidad y presencia sería en las reuniones de trabajo.
ANCUJA	Sí, porque todos son parte de un mismo negocio.	Precios. Volumen. Comercialización.	DANEBC tiene cultivos y es parte de la asociación. Con las otras es imposible concertar.	Productores.	Reuniones para la definición de necesidades locales y excedentes comercializar en el exterior.	Se ha absorbido el 65% de la cosecha con reglas claras con las empresas que se concertó.
APROCICO	Sí, porque hay que cambiar la correlación de fuerzas en favor de los productores. Debe eliminarse el monopolio y la explotación de los industriales.	Contratos. Precios más justos. Calificación por calidad. Peso exacto.	Ninguno.	Ninguno.	Los industriales no han dado acceso bajo ninguna esquema.	Ninguno.

TABLA 5  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	ES NECESARIA	TEMAS	PASOS DADOS	INICIATIVA	MECANISMOS	LOGROS
FEDECADE	El comité cateadimnico facilita el desarrollo y beneficio conjunto, siempre y cuando los comerciantes y los industriales se despojen de ambiciones empresariales y egoísmo personal.	Trabajo y labores culturales. Comercialización. Garantizar calidad. Peso justo. Mejorar el precio.	Reuniones de trabajo en base al tema de calidad.	Subsecretaría del Litoral y el proyecto de la Comunidad Europea.	Talleres, reuniones y seminarios técnicos.	Por lo menos ya se sientan juntos en una mesa de discusión.
A.G.S.O.	Sí, con la final de fortalecer la imagen del sector lechero a nivel nacional y poder competir a nivel internacional.	Precios. Calidad. Campaña para recuperar imagen.	Reuniones semanales y quincenales según la coyuntura.	Conjunta.	Dílogo sostenido y constante durante los dos últimos años.	Mejoramiento de la calidad, mayor control y cambio de imagen.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	Sí, con la finalidad de beneficiar al consumidor.	Precios. Calidad.	En el caso del ganado de carne se ha establecido la relación con los facendos.	Productor.	Dílogo y reuniones de trabajo.	Nada concreto.
CÁMARA DE AGRICULTURA I ZONA	Sí, pero es muy difícil de conseguir, existen intereses contrapuestos.	Comercialización. Política. Representación.	Un ejemplo son los pasos dados por los molineros al crear la Fundación del Trigo.	Productor. Estado.	Dílogo. Convenios coyunturales.	Mejoramiento del precio. Compras de producción nacional. Programas de financiamiento.

### **3. Coordinación con gobiernos seccionales, ONG's y la cooperación internacional**

En un contexto descentralizado la concertación con los **gobiernos seccionales** puede ser sustancial para lograr una mayor participación y representatividad de los gremios en el contexto de la sociedad civil ecuatoriana, o en la esfera productiva, montando sistemas organizativos para potenciar la producción, comercialización, cajas rurales y agroindustrias.

El tratamiento post-cosecha (almacenamiento, transporte, falta de información, sistema desventajoso de comercialización de los cultivos) probablemente sea una de las principales trabas para el desarrollo agrario del Ecuador, que se podría enfrentar mediante una acción conjunta con los gobiernos seccionales.

Sin embargo, a excepción de la AGSO y FENACAFE, los demás gremios no han tenido experiencia de trabajo y coordinación con los gobiernos seccionales.

La AGSO lo ha hecho con el Consejo Provincial de Pichincha, participando en un proyecto productivo para desarrollar la ganadería en el Noroccidente de Pichincha.

FENACAFE, por su parte, ha establecido relaciones con la finalidad de conseguir obras de infraestructura, como agua de riego y potable, luz y caminos vecinales.

A nivel de ONG's, desde sus inicios se vincularon al trabajo de los gremios de campesinos e indígenas más intensamente que con gremios empresariales, y con potencialidad de autodesarrollarse.

Sin embargo, gremios como FENARROZ, FENACAFE, ANCUPA y la Cámara de Agricultura de la Primera Zona han mantenido relaciones con ONG's y la cooperación internacional en el área de fortalecimiento gremial, investigación, asistencia técnica y estudios, acciones todas encaminadas a consolidar y fortalecer las instituciones.

A pesar de que la experiencia en cada uno de los casos ha sido positiva, la falta de seguimiento, sostenibilidad y de mecanismos de control han hecho que los esfuerzos realizados se dispersen. En consecuencia, se vuelve necesaria la coordinación institucional, definir una estrategia a mediano y largo plazo al interior de cada gremio, encontrar un sello de garantía que comprometa a los gremios a respaldar la efectividad y la sostenibilidad de los procesos iniciados, sea con las ONG's o la cooperación internacional.

**Coordinación con ONG's y Gobiernos Seccionales**

ORGANIZACION	PARTICIPACION DE ONG's	EVALUACION	PROYECTOS	AYUDA EXTERNA	GOBIERNOS SECCIONALES	MECANISMOS DE COORDINACION
FENARROZ	Sí, en el proceso de fortalecimiento gremial. Ej. IDEA, GTZ y PL-480.	Positiva, el gremio no supo aprovechar y dar sostenibilidad a los procesos.	Fortalecimiento Gremial. Plan Anual. Proyecto de Investigación (FENARROZ-GTZ-INIAP). Fortalecimiento de la capacidad de análisis.	La ayuda externa debe ser canalizada directamente a través del Gremio.	No existe ningún tipo de coordinación con los Gobiernos Seccionales.	No existe el interés de coordinar con los Gobiernos Locales, pues su margen de acción es limitado.
FENACAFE	Sí, por iniciativa del gremio se ha trabajado con: FUNDAGRO, Misión Técnica Alemana, Fondo Canadiense.	El área de trabajo ha sido la asistencia técnica, tomando en cuenta al gremio para las acciones con resultados positivos, aunque no hay sostenibilidad de los proyectos.	En los actuales momentos ninguno.	El apoyo externo debe darse a través de las ONG's y los Gremios.	Se ha establecido contacto con el fin de solicitar obras de infraestructura como caminos, luz y agua.	No existen, lo que se ha hecho es pedir audiencias específicas.
CONABAN	La organización es nueva y no ha tenido la oportunidad de trabajar con ONG's.	Sin experiencia	Sin experiencia.	Sin experiencia.	Sin experiencia.	Sin experiencia, esperan a futuro solicitar apoyo especialmente a las ONG's.
ANCUPA	Sí, se ha participado con HBA de Holanda en un convenio de cooperación técnica por tres años.	Es positivo, especialmente cuando no se cuenta con recursos para impulsar esos temas.	Actualmente ninguno.	Sin experiencia.	Sin experiencia.	No les interesa porque se logra mejor efecto a nivel ejecutivo.
APROCICO	Ninguna.	Sin experiencia.	Laboratorio.	AID, con apoyo para el laboratorio, hoy por hoy sin uso, no hubo sostenibilidad del proyecto por falta de colaboración del gremio.	Sin experiencia.	Sin experiencia.

TABLA 6  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	PARTICIPACION DE ONG's	EVALUACION	PROYECTOS	AYUDA EXTERNA	GOBIERNOS SECCIONALES	MECANISMOS DE COORDINACION
FEDECADE	Ninguna.	Sin experiencia.	Asistencia técnica, Mejoramiento de la calidad, Manejo de Post-cosecha.	Sí, se ha trabajado con la GTZ, el proyecto de la Comunidad Económica Europea.	Sin experiencia.	Sin experiencia.
A.G.S.O.	Ninguna.	Sin experiencia.	Apoyo técnico.	GTZ, proyecto de investigación y transferencia de tecnología.	Con el Consejo Provincial de Pichincha, proyecto para desarrollar la ganadería en el Noroccidente de Pichincha.	Propuestas de trabajo, responsabilidades compartidas en base a tareas definidas.
CÁMARA DE AGRICULTURA I ZONA	La experiencia concreta es a través del trabajo realizado por IDEA. Por su parte, se piensa que es el movimiento indígena el que si ha tenido apoyo de este tipo de instituciones. La cámara es un compo-tidor nato de las ONG's.	Los estudios realizados por IDEA han permitido el diálogo entre el sector privado y público.	Investigaciones sobre políticas sectoriales y macroeconómicas y su efecto en el sector agropecuario.	Indirectamente hemos sido beneficiados de la ayuda externa, a través de la investigación financiada por la AID. (Rol de la Agricultura en el Desarrollo Económico del Ecuador).	Ninguna experiencia.	Es importante primero definir una estrategia, determinar roles específicos a cada actor social vinculado con el quehacer de la agricultura nacional.

## **VI. GREMIOS Y PLANTEAMIENTOS DE POLÍTICA AGRICOLA**

Como un último elemento del diagnóstico se planteó a los gremios su pronunciamiento sobre varios componentes de la política agrícola implementada durante los últimos cuatro años por el Estado, con el fin de identificar su conocimiento y posición frente a esos temas que definen las líneas principales del programa de modernización del sector agropecuario.

### **1. Intervención estatal versus mercado**

Del análisis de los planteamientos de las distintas personas entrevistadas, queda claro que el rol del Estado interventor no va más, en un contexto de apertura, globalización y liberalización de la economía. En consecuencia, ¿cuál debería ser el rol del Estado?

Para los productores el papel del Estado debería ser :

- a) El de controlador y regulador del proceso económico en el que se enmarcaría la necesidad de limitar la acción monopólica de diferentes agentes económicos del sector agropecuario.

En consecuencia, debe intervenir en la configuración y motivación de una sana competencia.

- b) El Estado debe intervenir en el proceso de capacitación y educación de los campesinos e indígenas, garantizando una cobertura total a nivel del país.
- c) La intervención estatal debe apuntar a incorporar al pequeño productor en el mercado.
- d) El Estado debe buscar estrategias para fortalecer a los gremios, entre las cuales debería estar la revisión de la Ley de Fondo Gremial en el aspecto de la voluntariedad de la contribución.
- e) El Estado debe garantizar el funcionamiento de un sistema de información permanente, consistente y con el mayor alcance posible.

Otras consideraciones que se deben anotar son las relacionadas con la obligación que genera la política de liberalización de convertirse en productores eficientes a los agricultores, y al Estado la obligación de ofrecer los servicios que permitan competir en mejores condiciones como: carreteras, mejora del sistema de información, políticas de promoción y capacitación, desarrollo tecnológico y mecanismos de mayor acceso al crédito.

APROCIGO es el único gremio que defiende la intervención del Estado en la comercialización, a través de ENAC.

## **2. Libre competencia, apertura comercial y liberalización de precios**

Todos los gremios están de acuerdo con los principios del libre mercado. Sin embargo, está claro también que estos principios funcionarían siempre y cuando los beneficiados sean todos y no unos pocos, como lo que sucede en el caso del banano y la exportación; los miles de productores de soya y palma africana y las cuatro empresas fabricantes de aceites, jabones y grasas; los maiceros y los productores de alimentos balanceados y aves, etc.

En consecuencia, la libre competencia funciona si las condiciones de partida son iguales para las partes, si es leal, con precios y pesos justos; caso contrario, el Estado definirá políticas claras y transparentes que estimulen la producción y la productividad, y que eliminen las distorsiones existentes.

Sobre la apertura comercial al mercado internacional, a los productores agropecuarios les parece bien que el Ecuador haya escogido la segunda mejor opción para insertarse en la apertura, que está representada por la apertura gradual en base a la utilización del mecanismo de Franja de Precios.

Plantean además la necesidad de participar en el proceso de negociaciones tanto bilaterales como multilaterales, y señalan la necesidad de mejorar la posición del Ecuador en el mercado mundial, a través de mejorar la competitividad.

De igual forma piensan que las reglas deben ser claras y lograr las mismas condiciones, no se puede aceptar las restricciones impuestas como las de la Comunidad Europea para el banano.

Están de acuerdo con el concepto de liberalización de precios; sin embargo, las distorsiones del mercado por la existencia de pocos compradores (oligopsonio) hace que en la práctica los precios no sean reales y la competencia en condiciones iguales no se da. Como se mencionó anteriormente, esta situación se presenta en la comercialización de casi la totalidad de productos agropecuarios.

Existen gremios que plantean la necesidad de relacionar los precios domésticos con los precios internacionales, como lo hace FUNALGODON.

En el contexto de esta pregunta se recoge más claramente la necesidad de que ENAC intervenga, así lo manifiesta el representante de FENARROZ, APROCIGO y Cámara de la Primera Zona.

### **3. Eliminación de los Programas Nacionales y la privatización de los servicios**

Sobre la eliminación de los Programas Nacionales, el sentir general es que fue una buena decisión, algunos gremios no tiene un referente de un buen servicio o resultados positivos de la acción de los mismos.

Sin embargo, en el caso de FENARROZ, se plantea que mal o bien funcionaban, algún servicio recibían los pequeños productores.

Por su parte, para los medianos y grandes productores de banano les es indiferente el funcionamiento o no del Programa Nacional del Banano, el representante gremial piensa que es necesario modificar la misión y la visión de la Institución y hacer que brinde verdaderos servicios a los productores bananeros.

Para los productores de cacao y para el representante de la Cámara de Agricultura, el proceso fue muy rápido y no se consideró la capacidad del sector privado para asumir la responsabilidad de brindar lo que el Estado entregaba, a través de los programas. En realidad, el sector privado no ha demostrado tener la suficiente capacidad para hacerlo.

En lo que se relaciona con la privatización de los servicios, todos los gremios están de acuerdo; sin embargo, la gran pregunta es quién lo hace, para lo cual plantean que sean las ONG's, empresas privadas, los mismos funcionarios públicos organizados empresarialmente o los propios gremios organizados.

Operativamente asumen que deben pagar por el servicio y están de acuerdo, pero así mismo plantean que ellos evaluarán los resultados y serán libres de contratar el servicio que más garantías les ofrezca.

Un rol fundamental de los gremios es el definir la prestación de determinados servicios que les permitan generar sus propios recursos como la compra de insumos, crédito, mecanización y fortalecimiento institucional.

Existen experiencias positivas como la de la Asociación de Ganaderos, CONABAN, FUNALGODON y la Fundación del Trigo, que han tenido un efecto multiplicador muy importante al interior de la organización, y sus efectos han sido autosuficiencia, fortalecimiento e independencia en la cuestión financiera.

Existen otras experiencias como la de APROCICO, FENACAFE y FENARROZ que nunca funcionaron y su efecto fue el debilitamiento de la organización.

**Planteamientos de Política Agrícola**

**TABLA 7**

ORGANIZACION	MERCADO DE TIERRAS (INDA)	LIBRE COMPETENCIA	APERTURA COMERCIAL	LIBERALIZACION DE LOS PRECIOS	TASA DE INTERES	ELIMINACION PROGRAMAS NACIONALES	PRIVATIZACION DE SERVICIOS
FENARROZ	No ha funcionado, solo le cambiaron de nombre.	Sí, de acuerdo, pero no se debe permitir el monopolio.	Sí, pero si todos los productores a nivel nacional e internacional tienen las mismas reglas y condiciones. Están de acuerdo con la Franja.	Sí, con la eliminación de distorsiones de mercado como las provocadas por las empresas de César Jara. ENAC, no debe desaparecer.	Las tasas de interés deben ser reducidas, no se puede hacer agricultura con 50% o 60% de ti.	No, mal o bien algún servicio obtienen los pequeños productores, ahora nada.	Sí, los impactos de los servicios de transferencia, investigación y fitosanitarios, no se los ha visto. Deben ser eficientes y con precio justo.
FENACAIFE	Está pendiente; no se observa operatividad.	De acuerdo, siempre y cuando no se ampare la competencia desleal del comerciante vía peso y precio.	Es necesario fortalecer los acuerdos internacionales. Defender sistema de Franjas.	Sí, si desaparecen los distorsionadores de precios (comerciantes locales) y calidad, caso contrario, será necesario fijar un precio mínimo.	Deben ser reducidas en general, sin embargo la Ley Especial y la COFENAC tienen políticas definidas.	Nunca funcionaron.	Sí, la experiencia con las ONG's, hace pensar que éstas podrían jugar un rol importante en transferencia.
CONABAN	Sigue siendo la misma cueva.	Totalmente de acuerdo, siempre y cuando los beneficiados sean todos y no solo las exportadoras de la fruta.	Sí, siempre y cuando sea en las mismas condiciones, no mientras se mantengan restricciones como las de la Comunidad Europea.	El precio es fijado en base a la negociación con las exportadoras y con los productores. Se está buscando un mecanismo justo.	Debe ser real, pero no en base a la ineficiencia del Sistema Financiero Nacional (20 puntos de diferencia entre tasa activa y pasiva es elevado).	En el caso del PNB, es necesario modificar su visión y misión. Para los médicos y grandes productores les da igual su presencia como su eliminación.	Se debe privatizar todos los servicios, para que éstos sean efectivos y evaluados por los mismos beneficiarios.
ANCUPA	El INDA no funciona, sin embargo el mercado de tierras sí se ha desarrollado.	Sí, siempre y cuando las condiciones sean similares.	De acuerdo, siempre y cuando se mantenga la Franja de precios. Se haga participe al sector agropecuario en las negociaciones internacionales.	Conforme y relacionado con el mercado internacional.	Muy elevadas, hay que buscar un mecanismo para hacerlas competitivas con las tasas de interés internacionales.	No tienen un referente, nunca funcionaron.	Totalmente de acuerdo, siempre y cuando los graneros puedan asumir la responsabilidad de control y garantizar precios justos.

TABLA 7  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	MERCADO DE TIERRAS (INDA)	LIBRE COMPETENCIA	APERTURA COMERCIAL	LIBERALIZACION DE LOS PRECIOS	TASA DE INTERES	ELIMINACION PROGRAMAS NACIONALES	PRIVATIZACION DE SERVICIOS
APROCICO	Solo le cambiaron el nombre, no funciona	De acuerdo, siempre y cuando sea legal.	Sí con la debida protección al sector (franja de precios).	No, debe intervenir ENAC y fijar un precio de sustentación.	Deben ser reducidas.	No han funcionado	De acuerdo, el servicio estatal poco ha funcionado.
FEDECADE	Rompió la mafia de los invasores. Hay desconocimiento y actúa lentamente.	De acuerdo.	De acuerdo, pero se debe mejorar la posición del Ecuador en el mercado mundial.	De acuerdo, siempre y cuando los comerciantes e industriales sean transparentes en el proceso de comercialización.			Sí, pero siempre y cuando se genere un proceso competitivo.
A.G.S.O.	Si bien hay un mercado de tierras dinámico, por otro lado hay un incumplimiento, ya que no funciona.	Totalmente de acuerdo, tratando de eliminar la competencia desleal de las transnacionales y los monopolios.	Total apoyo y decisión para ser más competitivos.	Fue nuestra bandera de lucha.	El dinero debe tener un costo real y disminuir la especulación actual.	Nunca funcionaron.	El productor debe pagar y exigir un servicio de calidad.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	A pesar de existir un nuevo marco legal los ganaderos de la costa sienten no tener ninguna garantía.	De acuerdo.	De acuerdo.	De acuerdo.	Debe reducirse.	Débil presencia.	Totalmente, y que el productor se convierta en el evaluador de resultados.
CÁMARA DE AGRICULTURA IZONA	De acuerdo con el nuevo rol del INDA, pero operativamente no funciona. El Estado debe fortalecer el INDA.	Sí, siempre y cuando el Estado defina políticas claras y transparentes, que estimulen la producción y la productividad.	De acuerdo, pero es necesario que el Estado mantenga una política clara y coherente frente a los países vecinos.	La liberalización debe seguir. Sin embargo, ENAC debe intervenir, de alguna forma, en la comercialización por el problema de la estacionalidad marcada de las cosechas de grano, que hace que los precios se desplomen.	Debe haber tasas más flexibles para la agricultura.	El proceso de modernización implica la reducción del tamaño del estado. Sin embargo, el sector privado no ha demostrado tener la suficiente capacidad para asumir las responsabilidades dejadas por el Estado.	De acuerdo, pero la pregunta es ¿quién lo hace?

La diferencia entre las dos experiencias básicamente estuvo en que las organizaciones con éxito manejaron empresarialmente el servicio, con un sistema financiero, contable y de control transparente, con afán de servicio y no de lucro personal.

#### **4. Tasa de interés**

Si hay una posición unánime en algún tema, a nivel de los entrevistados, es en el tema de las tasas de interés, y el planteamiento es que no se puede hacer agricultura con niveles del 50% o, peor aún, con el 60 %. Hay que buscar la manera de disminuir la especulación y garantizar mayor estabilidad.

Si bien la tasa de interés debe ser real, no debe incluir una carga por la ineficiencia del sistema financiero (diferencia entre tasa pasiva y activa hasta de veinte puntos), tampoco debe ser subsidiada.

Es necesario que las tasas de interés sean competitivas con las internacionales, de tal manera que sean más flexibles y adecuadas para el sector productivo.

También se presentó un planteamiento de disconformidad con la preferencia entregada al sector de productores de café, quienes tienen un trato preferencial a nivel de intereses con el Banco Nacional de Fomento, a través de la Ley especial del Café.

#### **5. Sistema de información**

Muy pocos gremios cuentan con un sistema de información propio, y el pedido concreto es que el Estado debe garantizar y mantener un sistema de información actualizado, permanente y eficiente.

No todos los gremios conocen del esfuerzo realizado por el Proyecto de Reorientación Agropecuaria (PRSA), en lo que se refiere a la sistematización de la información; sin embargo, a aquellos que la han utilizado, les parece muy útil y es el tipo de información que requieren.

La inquietud es si desaparece el PRSA, como se ha escuchado, quién va asumir esa responsabilidad.

Por último se plantea que es increíble que el último censo realizado sea de 1974, en los últimos veinte años la agricultura ha cambiado mucho, sería necesario realizar un nuevo censo.

## **6. Tecnología moderna versus tecnología tradicional**

Sobre el tema de rescatar las tecnologías tradicionales para las labores culturales del suelo, siembra, mantenimiento y cosecha de la producción, se plantea que la gran mayoría de las plantaciones permanentes como el café, cacao, pastizales, banano en la provincia del Oro, se han manejado tradicionalmente y los resultados son pérdida de productividad, por lo que no es conveniente seguir las usando, a excepción de la fertilización y control de plagas, en base a insumos orgánicos.

En cuanto a la tecnología moderna y los paquetes tecnológicos actuales es necesario evaluarlos y, en función de los resultados, utilizarlos, porque debemos buscar ser competitivos y con la productividad actual no tendríamos mucho espacio en el mercado.

Sin embargo, la limitante para su uso es el alto costo, la selectividad y lo poco accesible que es la información para la gran mayoría de los productores agropecuarios.

En esta parte se recogió nuevamente la necesidad de generar un sistema de transferencia de tecnología adecuado, con una participación activa de los productores y sus gremios, en base a la conformación de grupos básicos.

Nuevamente, no se encuentra un pronunciamiento claro sobre el tema de investigación, lo cual es preocupante; FEDECADE plantea que el mejoramiento genético en cacao, en base a un proceso de selección, dura veinte años de investigación; su inquietud es quién la hace y quién la paga.

Los ganaderos, por su parte, plantean que motivar cambios en su sector no es muy fácil, son las nuevas generaciones de ganaderos las más abiertas a las innovaciones. En consecuencia, aparece un factor de actitud frente a los procesos de modernización, que refleja la necesidad de consolidar procesos de capacitación sobre las oportunidades o amenazas que representa el asumir la apertura y globalización.

En general, son muy pocas las experiencias relacionadas con el impulso del gremio hacia motivar el uso de semillas mejoradas, investigación agrícola, post-cosecha

## **7. Desarrollo rural y seguro agrario**

Sobre el tema del desarrollo rural las propuestas son varias; todas tienen como eje al fortalecimiento gremial, y se relacionan con la necesidad de demandar una mejor redistribución del ingreso, desarrollo de infraestructura básica, capacitación y la especialización del BNF en la atención y promoción del pequeño productor.

TABLA 8

Planteamientos de Política Agrícola

ORGANIZACION	TIPO DE INTERVENCION	DESARROLLO RURAL	TECNOLOGIA TRADICIONAL	TECNOLOGIA MODERNA	SISTEMA DE INFORMACION	AUTOSERVICIOS	SEGURO AGRARIO
FENARROZ	El Estado debe ser regulador, a través de políticas transparentes.	El gremio debe ser el motor del desarrollo rural.	Deben ser mejoradas las labores culturales del cultivo.	No todos tienen acceso a la información. El sistema de transferencia de tecnología debe involucrar a los grupos para que tenga éxito.	El gremio no tiene un sistema de difusión definido. El Estado debe garantizar y mantener un sistema de información eficiente.	Al momento no existen condiciones económicas suficientes. Sin embargo, los gremios deberían estar capacitados para generar autoservicios, especialmente las relaciones con abastecedores de insumos, créditos y fortalecimiento de la organización.	Sin respuesta.
FENACAFE	Ninguna, debe ser regulador.	En base al desarrollo de la comunidad. Capacitación.	No, porque no han existido. Las plantaciones vigas nunca han sido trabajadas en base a mejoras tecnológicas.	Los agricultores deben modernizarse. Hay que cambiar el paquete tecnológico.	Existe información especializada de precios, pero no llega a los agricultores. Se debe crear un sistema de información adecuado de responsabilidad del Estado.	El crédito bajo convenio con el RNF está funcionando, la banca privada no participa por el subsidio en la tasa de interés.	Es necesario fortalecer el seguro campesino. La actividad agropecuaria tiene mucho riesgo y no hay condiciones para que funcione el seguro agrario.
CONABAN	Debe intervenir en el proceso de capacitación y educación.	Los gremios son los líderes capaces, con su fortalecimiento, de cubrir responsabilidades para lograr un desarrollo rural.	El uso de la fertilización orgánica debería generalizarse.	La tecnología moderna es selectiva y entregada por los exportadores en base a la conformación de los Grupos Básicos.	El gremio está consolidando un sistema de información propio, en cuanto a mercados y precios. No existe por parte del Estado un sistema adecuado de información.	CONABAN, está entregando servicios de comercialización de insumos con excelente resultado. Esperan ampliar los servicios para capacitación, estudios técnicos (costos de producción).	No, no funciona en un país con una cultura de especulación.
ANCUPA	El estado debe coadyuvar la revisión de la Ley del Fondo Ganadero. Debe garantizar un sistema de información consistente, continuo.	Sin respuesta.	No existe, las labores culturales deben ser mejoradas.	La tecnología es la que se inician las plantaciones.	El gremio tiene acceso a información, sin embargo el Estado debería mantener un sistema de información sólido.	La función de los gremios debería consistir en la dotación de servicios como el de capacitación, comercialización y transferencia de tecnología.	Sin respuesta.

TABLA 8  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	TIPO DE INTERVENCION	DESARROLLO RURAL	TECNOLOGIA TRADICIONAL	TECNOLOGIA MODERNA	SISTEMA DE INFORMACION	AUTOSERVICIOS	SEGURO AGRARIO
APROCCO	Comercialización con ENAC, y fijación de precios.	Desarrollando infraestructura (centros de acopiado). A través de la capacitación.	La tecnología es la tradicional.	No se accede es muy costosa y la información es insuficiente.	No existe o por lo menos no conocen ni desde el sector público ni del privado.	De acuerdo siempre y cuando exista transparencia en el manejo de los fondos. La experiencia del gremio fue negativa.	Si, es necesario pero no ha funcionado. La agricultura es muy riesgosa.
FEDECADE	Regulación del monopolio.	A través de lograr la autonomía y eficiencia de los gremios.	Es necesario, especialmente racionalizar la arquitectura de la planta, a través de labores manuales, manejo adecuado de sombra.	Es muy costosa, el mejoramiento genético en base a selección dura 20 años de investigación. ¿Quién la paga?	No hay acceso a un sistema de información.	Los gremios deben generar servicios de comercialización de insumos, mejoramiento de la calidad, crédito e investigación con el apoyo de ONG's.	Si, es necesario, el problema es cómo se lo implementa, en un país con una ideocracias marcada por la viveza criolla y el facilismo.
A.G.S.O.	El estado debe intervenir para fortalecer e incorporar al pequeño productor en el mercado.	El BNF, debe especializarse y convertirse en el promotor del pequeño productor, recogiendo experiencias positivas como la de FUNALGODON.	La ganadería desde la década de los 70's se ha venido modernizando.	Motivar el cambio es muy difícil a nivel de los ganaderos de tradición. Los nuevos ganaderos son los que con mayor facilidad aceptan innovaciones.	El gremio tiene un sistema de información, pero en los actuales momentos no existe una integración de las bases con la directiva.	Las experiencias que ha tenido la asociación de ganaderos son positivas, eficientemente manejas, y rentables, además de que se da el servicio con menores costos.	El sector agropecuario, en informalidad, la politización de los planteamientos de fallos líderes gremiales, impiden la presencia de normas claras que faciliten el establecimiento del Seguro Agrario.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	El Estado debe controlar y regular.	Sin respuesta.	El manejo de pastizales sigue siendo tradicional.	No hay incentivo ni voluntad dentro de los ganaderos para lograr cambios tecnológicos.	Tienen acceso a la información del PRISA, pero no la difunden. Tampoco existe un sistema de información establecido y funcionamiento.	El ejemplo que se debe seguir es el de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente.	Por el problema del robo de ganado sería ideal tener un asunto de seguro.
CAMARA DE AGRICULTURA IZONA	El Estado debe intervenir en configurar y motivar una sana competencia a nivel de la donación de servicios.	La redistribución del ingreso sería el mecanismo a través del cual se logre activar las áreas rurales.	No es conveniente, los avances tecnológicos continúan y hay que aprovecharlos.	Para ser competitivo es necesario incorporar los cambios tecnológicos y optimizar el uso de recursos.	El sistema de información es deficiente, el último censo es de 1974. Es responsabilidad del gremio el implementar un sistema.	Debe haber un proceso de transición, en el cual el sector privado se fortalezca y asuma la responsabilidad de brindar los servicios.	El seguro que podría ser mejorado luego de las experiencias negativas es el agroindustrial.

En consecuencia, la responsabilidad del desarrollo rural es del Estado y el reto de los gremios debe ser la participación activa en la definición de prioridades de investigación en función de la realidad de cada subsector productivo.

En cuanto al seguro agrario, a pesar de que se reconoce su importancia, también se identifica que la caracterización del sector rural, como un sector informal, la inestabilidad climática, la falta de infraestructura de riego y drenaje, la presencia de nuevas plagas y la politización de los planteamientos de los líderes, impide la presencia de normas claras que permitan el establecimiento de un seguro.

#### **8. Sobre el marco legal y el mercado de tierras**

Existen gremios que tienen claro y aportaron directamente al proceso del cambio del marco legal para la agricultura como es el caso de la AGSO, ANCUPA, FENACAFE, FEDECADE y la Cámara de Agricultura; en consecuencia, están de acuerdo en los principios de garantizar la seguridad de la tenencia de la tierra, objetivo principal de la Ley de Desarrollo Agrario, además de responder al contexto actual de modernización y apertura.

Es lamentable que en los demás gremios no exista un conocimiento adecuado, o no hayan percibido el proceso del cambio dado en el marco legal, lo que ratifica el desarrollo de la agricultura especialmente en la costa dentro de la informalidad.

El brazo operativo de la Ley de Desarrollo Agrario es el INDA, al recoger el criterio sobre el funcionamiento del mismo; los representantes de los productores señalan no haber percibido ningún cambio entre lo que era el IERAC y lo que es el INDA; es más, señalan que sigue existiendo la presencia de corrupción a más de que no funciona.

En consecuencia, solicitan que el Estado respalde un verdadero cambio en la titulación de tierras y registro, y solucione los problemas y litigios existentes hasta el día de hoy.

Lo que sí reconocen los productores es que durante los últimos cuatro años existe una reactivación y desarrollo del mercado de tierras.

#### **9. Sobre la cuestión ambiental**

Los problemas ambientales mencionados por los gremios se relacionan con:

- a) Uso excesivo de químicos.

- b) Uso inadecuado del suelo por la falta de una zonificación en base al uso potencial del suelo y condiciones ecológicas.
- c) La inexistencia de un manejo de los desechos plásticos en la actividad bananera.
- d) Deforestación.
- e) Contaminación del agua.
- f) Secado de granos en la carretera.

Los productores coinciden que no ha madurado la formación de una mentalidad o conciencia ambiental ni en trabajadores, ni en productores ni en agroindustriales, a pesar de que durante los últimos años el tema está sobre el tapete.

Es necesario mayor capacitación y control, los gremios junto con las ONG's podrían ser los responsables de conducir y promocionar la capacitación sobre la cuestión ambiental.

En el tema del agua existe un desconocimiento de los últimos cambios ocurridos a nivel institucional, creen que es necesario un manejo adecuado de las cuencas hidrográficas, con una participación activa de las organizaciones locales y junta de usuarios.

Por último, el representante de la Cámara de Agricultura de la Primera Zona denunció la falta de transparencia, decisión y de consenso para el manejo del tema del agua en la agricultura.

Los gremios, en consecuencia, no demuestran una clara preocupación por los problemas del medio ambiente y se pone énfasis en aspectos parciales; no hay, por lo tanto, una propuesta coherente de conjunto. Se reclama un orden medio ambiental.

## **10. Sobre la cuestión cultural**

Una de las características más notorias del país, es su variedad cultural que no ha tenido reconocimiento y buen trato por parte de la evolución de la sociedad moderna. El proceso de sustitución de importaciones marcó un sesgo antiagrario muy definido, con efectos a nivel social, económico y político.

Para el representante de FENARROZ, los grandes agricultores y empresarios se manejan y viven cotidianamente con la cultura occidental, que es la que predomina como oficial en la sociedad ecuatoriana, lo que hace más difícil el reconocimiento de otros valores culturales a nivel rural o campesino.

**TABLA 9** **Otros Planteamientos de Política**

ORGANIZACION	SOBRE EL MARCO LEGAL	SOBRE LA CUESTION AMBIENTAL	SOBRE LA CUESTION CULTURAL
FENARROZ	No hay un conocimiento claro del nuevo marco legal, se hace necesario más difusión y participación.	El problema ambiental se da por falta de control, para lo cual se propone capacitar a través del gremio a los productores. El gremio cree conveniente generalizar el manejo de cuencas, a través de la participación directa. Desconocen el rol del nuevo Consejo Nacional Hídrico. Se plantea la necesidad de planificar la acción.	Existen diferencias culturales marcadas por ser un gremio con productores con un nivel cultural heterogéneo. La gran mayoría con un nivel de formación básica. El comportamiento oportunista o la "viveza criolla" de algunos dirigentes es un problema cultural. La solución es capacitar, preparar líderes y fortalecer la organización.
FENACAFE	El marco legal responde al contexto actual de apertura, modernización y globalización.	El problema es el uso excesivo de químicos por la falta de una Zonificación en base al uso potencial del suelo y las condiciones ecológicas. Hay que dar una solución en cuanto a los requerimientos de agua, puesto que la producción de Manabí se realiza a nivel del Trópico seco y no se tiene cuencas hidrográficas importantes.	El analfabetismo y el bajo nivel de educación han sido las barreras que han provocado el estancamiento del proceso de fortalecimiento del gremio. Se hace necesario fortalecer la capacitación y el nivel de educación.
CONABAN	Es débil el conocimiento del marco legal vigente.	El principal problema es por los desechos plásticos que genera la actividad y el uso intensivo de agroquímicos, impulsado muchas veces por las mismas exportadoras. Para lo cual se plantea la necesidad de capacitación y la utilización del Reciclaje. En cuanto al manejo de cuencas no se obtuvo ningún pronunciamiento.	No existe problema con los socios del gremio pero manifiestan la presencia de dificultades con la mano de obra que se contrata, no es calificada, y esto hace que se pierda eficiencia. La solución es la capacitación, pero no hay ninguna propuesta por parte del gremio. Las exportadoras algo han hecho a través de sus grupos básicos, pero no hay un efecto multiplicador.
ANCUPA	De conformidad porque ha garantizado mayor seguridad, aunque el brazo operativo (INDA) no ha funcionado.	El criterio es que el cultivo de palma no provoca ningún daño al ambiente. No hay un criterio sobre manejo de cuencas y no se nota en general una preocupación por la cuestión ambiental.	Hay un serio problema debido a que un 70% de los socios no comprenden la necesidad de fortalecer el gremio y las actividades gremiales.

TABLA 9  
CONTINUACION...

ORGANIZACION	SOBRE EL MARCO LEGAL	SOBRE LA CUESTION AMBIENTAL	SOBRE LA CUESTION CULTURAL
APROCICO	No conocen	La cuestión ambiental no merece la atención del gremio.	La viveza criolla, la falta de líderes honestos, son problemas de tipo cultural e idiosincracia de nuestra gente que impide enfrentar y consolidar gremios con credibilidad.
FEDECADE	Apoyaron al establecimiento del nuevo marco legal	Los mayores problemas medioambientales son la tumba de árboles, contaminación del agua, y el secamiento en las carreteras del grano. La solución son las campañas de concientización y la capacitación.	Existe un problema de credibilidad de los dirigentes, casi todos están cuestionados, la actitud paternalista de los años 70 y parte de los 80 ha causado mucho daño. Es un problema que hay que solucionarlo a través de preparar líderes.
A.G.S.O.	Uno de los objetivos prioritarios era cambiar el marco legal, en consecuencia aportaron directamente en el proceso del cambio.	Para los ganaderos la actividad no genera problemas ambientales. Es importante definir y planificar un uso adecuado de las cuencas hidrográficas.	El problema existente es la ausencia de verdaderos líderes en el agro El problema de formación.
ASOCIACION DE GANADEROS DEL LITORAL	Los ganaderos de la costa, por su parte no han identificado cambios en relación a la vigencia de un marco legal nuevo para la agricultura. Textualmente "no perciben cambios"	La temática ambiental no es incorporada en las preocupaciones de los ganaderos de la costa.	El problema es el bajo nivel de educación, el facilismo para realizar las cosas y su enfoque de corto plazo para todo análisis.
CÁMARA DE AGRICULTURA I ZONA	La Cámara es otro gremio que impulsó el cambio del marco legal, hoy por hoy vigente.	Los principales problemas son consecuencia de la falta de educación ambiental El inadecuado uso de los recursos naturales La falta de transparencia, de decisión y de consenso para el manejo del tema agua para la agricultura.	Anteriormente existían problemas, actualmente ya no.

Al ser los gremios un conjunto de individuos con diferentes niveles culturales, económicos y de educación, la presencia de problemas es parte integral de su cotidianidad.

Existen gremios como los de FENARROZ, FEDECADE, FENACAFE en donde los niveles de analfabetismo y bajo nivel de educación de sus socios son considerables, lo cual provoca dificultades en la dirección de un gremio.

A nivel de los gremios empresariales, el problema se da con los trabajadores o jornaleros que ocupan; no son mano de obra calificada y pierden eficiencia, por lo que se hace necesario un proceso de capacitación .

Otro problema cultural fuerte es la falta de credibilidad de los dirigentes, por el predominio de líderes con afanes personales, políticos, en quienes la viveza criolla y la deshonestidad están presentes. Por esta razón la dimensión de las organizaciones de productores es tan pequeña y la pérdida de fe en las mismas tan grande.

Otra característica señalada es la ausencia de líderes a nivel nacional y en todos los campos; es necesario, en consecuencia, preparar líderes, dejar de ver a corto plazo, acabar con el inmediatismo y exigir la alternabilidad de los líderes.

## **VII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

---

Es muy difícil y aventurado el generalizar u obtener conclusiones del análisis anterior, especialmente porque la base de análisis no es muy amplia, y se deja de lado algunas experiencias que pueden aportar con más elementos para el diagnóstico; sin embargo, este proceso, como se mencionó anteriormente, es dinámico y se irá incorporando esas experiencias durante la duración de la consultoría.

Todos los elementos mencionados como resultados de la evaluación, obligan a los productores agropecuarios a asumir el nuevo reto y centrarse en la gestión empresarial de forma organizada.

Este nuevo reto obliga a entrar en una nueva etapa de desarrollo gremial, basada en la búsqueda de productores eficientes, con implementación de servicios a los asociados en forma grupal, a diferencia de las anteriores organizaciones eminentemente reivindicativas, en las que sus demandas se centraban en el acceso a la tierra y la consecución de algunas ventajas de parte del Estado para su inserción en el mundo del mercado.

Este nuevo reto lo han asumido algunos gremios, otros están definiendo nuevos objetivos, pero la gran mayoría perdieron su norte por la grave crisis que atraviesan y deberán cambiar su marco legal para incorporar sus nuevas metas o autoeliminarse.

En efecto, la situación macroeconómica desfavorable, la falta de política sectorial, la politización de los dirigentes, el manejo inadecuado de los fondos, la presencia de supuestos productores, siendo en realidad comerciantes o intermediarios (caso café), un mal sistema de comercialización, la falta de credibilidad de sus dirigentes, la no prestación de servicios a los afiliados, la falta de recursos económicos y humanos, son los factores que, entre otros, causan la disminución del ritmo de actividad de los gremios o su débil participación en el contexto nacional.

Al contrario, el manejo transparente de los recursos, el proceso de alternabilidad en la dirigencia, la credibilidad de los dirigentes, los convenios con organizaciones nacionales e internacionales que implican acción con los gremios, la generación de servicios de comercialización de insumos y transferencia de tecnología, la búsqueda de mercados internacionales, la participación en las propuestas para las negociaciones a nivel bilateral y multilateral, la participación activa en el cambio del marco legal y de políticas sectoriales, se constituyen en las ideas o acciones fuerza que han consolidado y fortalecido el ritmo de actividades de los gremios y su capacidad de presión en el nuevo contexto nacional de apertura y liberalización.

En consecuencia, se puede constatar que existe una desigualdad muy grande en la dinámica organizativa de los gremios que implica la presencia de organizaciones muy fuertes y consistentes, como es el caso de CONABAN, AGSO, ANCUPA; por otro lado, gremios débiles como FEDECADE, APROCICO, Asociación de Ganaderos del Litoral y, por último, gremios que enfrentan crisis significativas como FENARROZ, FENACAFE y Cámara de Agricultura de la Primera Zona que piensan en un proceso de recuperación y consolidación .

Al definir el concepto de concertación en el trabajo, se incorporó la capacidad de gestión de las partes como un elemento importante que, de conformidad con la breve descripción de los gremios, se la define como débil y heterogénea, lo que explicaría la diferencia en los resultados alcanzados entre los distintos gremios en cuanto a demandas cumplidas y presión realizada.

Los pasos dados para la concertación son débiles, en los diferentes niveles, entre productores y agroindustriales, el Estado, ONG's y la cooperación internacional; los mecanismos utilizados son tradicionalmente los mismos, por lo que muchas veces es necesaria la intervención estatal para lograr un consenso. En consecuencia, los logros no son importantes en este ámbito de concertación.

Los gremios, en general, muestran importantes deficiencias estructurales que limitan su organización y funcionamiento:

- Los gremios carecen de personal técnico propio con el cual puedan realizar labores de asistencia técnica.
- Los gremios tampoco tienen capacidad económica para contratar servicios profesionales de buen nivel.
- Hay una débil capacidad de análisis y de generar proyectos.
- No hay una estrategia a seguir, las reuniones formales son muy escasas y sin agendas preestablecidas.
- No hay un proceso de capacitación integral y continuo, los esfuerzos realizados han sido puntuales y concentrados en aspectos técnicos agropecuarios.
- Es muy poco el esfuerzo realizado en lo que a comercialización se refiere, no han establecido un sistema de mercadeo que proteja sus intereses, quedando en manos del intermediario.
- No hay un sistema de información y difusión adecuado.
- El criterio gremial respecto a la creación y fusión de gremios no es muy sólido.

En consecuencia, los gremios no están preparados para asumir en forma organizada y con mayor fuerza una serie de responsabilidades en cuanto a la promoción de la producción y, en especial, de los servicios que anteriormente venía otorgando deficientemente el Estado. En ese sentido, el mejor rol a cumplir por el Estado es promover y facilitar el fortalecimiento gremial.

Si se quiere ir generando una estrategia de trabajo a futuro, en vista de que la situación de los gremios todavía está en un proceso de definición, es necesario realizar una gran convención del sector agropecuario que consolide determinadas líneas de acción enmarcadas en las siguientes recomendaciones:

- Se debe garantizar la financiación de los gremios; sin recursos cualquier esfuerzo realizado no tendrá un efecto permanente.
- Se debe crear sistemas de control financiero contable y administrativo que garanticen el manejo transparente de los recursos, para evitar la corrupción.
- Mediante la institucionalización de mecanismos de democratización se debe garantizar la alternabilidad o rotatividad de los cargos y la representatividad en la dirigencia para evitar el “Caciquismo”.
- Hay que promocionar la conformación de organizaciones empresariales para que asuman las responsabilidades productivas o de autoservicios. La gestión empresarial es uno de los conocimientos tecnológicos que más deben desarrollar los agricultores para enfrentar la coyuntura.
- Debe fortalecerse la capacidad ejecutiva frente a las organizaciones externas para perseguir fines prácticos y productivos.
- El nuevo liderazgo agrario debe fomentar la formación de una voluntad y opinión colectiva para generar una relación autónoma, pragmática y a la vez solidaria con la estructura institucional del sector agropecuario. Por lo que se hace necesario un desarrollo orgánico de los gremios.
- Las ONG's deben fortalecer su apoyo en el proceso de transferencia de tecnología.
- Es necesario que el Estado cuente con un sistema de información básica.
- En consecuencia, es necesario el asesoramiento de un equipo de profesionales, quienes deben ser del mismo origen regional de los gremios que los contraten.
- Se hace necesario concertar con los gremios representativos de los otros sectores productivos.
- Las negociaciones deben pensarse en términos de largo plazo y con un compromiso de inversiones en capital, tecnología y trabajo que permita mejorar la competitividad y el aporte a la producción nacional.

## ALGUNAS REFLEXIONES

### *Integración gremial y empresarial*

El tema es muy amplio y puede ser abordado desde muchos ángulos, por esa razón es necesario concentrar el trabajo en base a la siguiente guía:

#### 1) **¿Cuáles son las tareas de la organización gremial en el momento actual?**

- Los gremios deben centrar sus esfuerzos en otorgar una educación y capacitación integral a sus afiliados, especialmente en los aspectos de liderazgo, gestión empresarial, productivos y de comercialización; éstos últimos los más difíciles de gestionar.
- Dejar en segundo orden la protesta; se requiere poner por delante la formación integral de los afiliados, enfatizando en los aspectos empresariales.
- Los gremios deben constituirse en un buen vehículo de información de lo que ocurre en la sociedad y particularmente en lo que afecta al sector que representan (cuestiones organizativas, coyuntura política, estrategia de política agraria, flujos de comercio exterior, producción, precios, superficie, etc.,etc.).
- Se debe poner énfasis en el papel de los gremios en los aspectos de promoción empresarial, especialmente en el campo administrativo, contabilidad, organización de funciones, transparencia, credibilidad, etc.
- Los gremios son la instancia más permanente para fiscalizar los diferentes temas de la vida rural y la vigilancia de los posibles brotes de corrupción.
- Los gremios deben pensar en el mercado y trabajar con eficiencia en sus organizaciones para que las empresas marchen bien.
- Los gremios deben promover la organización autogestionaria.
- La necesidad de un nuevo liderazgo ligado más a las bases y que los cargos sean rotativos.
- Deben tener la máxima independencia del Estado y partidos políticos para poder mantener su credibilidad en las líneas de acción que se han propuesto.

**2) ¿Cuál es el aporte que debería otorgar el gremio a la organización empresarial?**

- Es necesario conjugar armoniosamente el rol de los gremios con el que corresponde a las empresas productivas y de servicios.
- Hay una sentida necesidad de conformar empresas de comercialización, por ser el principal problema de los productores, sin embargo será necesario conformar un sistema de fiscalización, un sello de garantía, para evitar malos manejos y la corrupción consecuente, garantizando un manejo eficiente y transparente.
- Sin embargo, es necesario considerar la necesidad de no confundir ambas instancias (gremios -empresas). Las empresas para funcionar requieren de autonomía en su gestión, sin intromisión de los gremios.
- Si bien es cierto que el gremio inicia la constitución de las empresas, una vez formadas sólo define líneas de acción, las fiscaliza y capacita a los asociados, sin interferir en su funcionamiento empresarial.
- En determinadas circunstancias, es beneficioso interrelacionar a los gremios con las empresas (cuando se han solidificado y fortalecido).

**3) ¿Cuáles son los mecanismos de relación o integración del gremio y las empresas con el Estado?**

- Los gremios, las empresas y el Estado deben mantener continuo diálogo y concertación.
- Se debe asumir una responsabilidad conjunta en la formación de las empresas, superando los niveles de atraso de los agricultores.
- Debe haber una participación conjunta gremios-Estado en el campo de la capacitación de los productores, especialmente en el desarrollo de las empresas.
- Es necesaria la creación de un fondo gremial para que sea utilizado por los productores.
- El diálogo y el proceso de concertación tanto con el Estado como con los agroindustriales debe ser permanente, en base a un sistema establecido con mecanismos coherentes que permitan garantizar su continuidad y seguimiento.



## **II Parte**

### **PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES GREMIALES**

**En base a todo lo analizado anteriormente, a continuación se propone un programa para consolidar el fortalecimiento de las organizaciones gremiales, el mismo que se ha basado en un trabajo citado anteriormente<sup>7</sup> que es recogido por su vigencia y modificado en función de los resultados del diagnóstico realizado.**

<sup>7</sup>.- Ibid pag. 10



## I. OBJETIVOS

---

El propósito fundamental del Programa es lograr un consenso y lograr generar un plan estratégico que busque el fortalecimiento institucional y operativo de los gremios de productores agropecuarios en el país, para que asuman, de manera autogestionada y con mayor amplitud y eficiencia, la representatividad del sector y la entrega de servicios a sus afiliados.

Los objetivos específicos señalados para el programa son:

- Conformación de un marco legal actualizado que garantice la representatividad, permita la operatividad y genere la capacidad de auto-financiamiento de las organizaciones gremiales, con sus organismos directores y operativos. Se adjunta los términos de referencia para la contratación de un abogado, presentado con fecha anterior. Anexo No.5.
- Apoyo con personal capacitado para lograr el fortalecimiento administrativo, financiero y de control de las organizaciones; también presentado para el caso de FENARROZ, con fecha anterior. Anexo No.6.
- Instauración de un programa permanente de capacitación y entrenamiento al personal directivo del gremio y a técnicos que se comprometan a dirigir y asesorar las actividades del gremio.
- Desarrollo de una capacidad estratégica para exteriorizar las políticas del gremio en los procesos de formulación de políticas y de toma de decisiones económicas generales y sectoriales.
- Lograr la sostenibilidad financiera del gremio y sus empresas, a través de la autoimposición para todos los socios de un determinado porcentaje sobre la producción comercializada.
- Buscar mantener un ritmo de crecimiento sostenible de sus actividades a través de la integración vertical hacia atrás y hacia adelante mediante la organización de empresas de distribución de insumos, agroindustrias y empresas comercializadoras.
- Desarrollar proyectos de crédito cofinanciados, con la participación de instituciones financieras privadas, como funciona el modelo de FUNALGODON.
- Apoyar en lo posible a facilitar una adecuada y eficiente infraestructura física que garantice la operatividad de los gremios e impulsar a los gremios para que generen su propia infraestructura de acopio de productos, manejo post-cosecha y comercialización de los productos primarios y procesados.

- **Organizar una adecuada infraestructura de transferencia de tecnología, a través de las escuelas de campo como las de FENARROZ.**
- **Lograr la dotación de infraestructura necesaria para recopilar y distribuir información y para desarrollar programas de difusión y comunicación técnica y comercial.**

## **II.**

## **ESTRATEGIA**

---

Para lograr los objetivos que el Programa se plantea, es necesario ajustar las acciones a las siguientes estrategias básicas:

1. **Organizar una Primera Convención Agropecuaria Nacional, de primer nivel, que defina la necesidad de lograr un consenso a nivel de los productores, sus organizaciones y su estrategia frente a su nuevo rol en el contexto actual.**

Dentro del consenso entre los productores, la prioridad debe ser la de enfrentar la necesidad de auto-financiamiento y de lograr los cambios necesarios en la Ley de Fondo Gremial; definir su reglamento.

2. **Apoyo y fortalecimiento a gremios con potencial de éxito inmediato.**
3. **Apoyo técnico intensivo a las organizaciones gremiales por parte del Programa Sectorial Agropecuario, en base a la conformación de un equipo de trabajo mínimo indispensable que permita asesorar y conducir los procesos en base a los objetivos planteados. Este impulso necesario se espera que logre sensibilizar a los productores acerca de la necesidad de asociarse para alcanzar metas económicas de largo plazo en su propio beneficio.**
4. **Apoyo económico a las instituciones privadas independientes (ONGs) con capacidad de contribuir al desarrollo y éxito del Programa, a través del financiamiento de estudios esenciales, servicios de asistencia técnica a los gremios y servicios de capacitación.**
5. **Apoyo financiero ágil para dotar a las gremios con infraestructura indispensable, personal capacitado y un programa inmediato de capacitación empresarial.**



# III.

## DESCRIPCION DEL PROGRAMA

---

### 1. Estructura organizativa de los gremios

Es importante diferenciar entre la organización política y directora de las organizaciones y su organización administrativa y ejecutiva. La representación política y directriz de los gremios es responsabilidad de los organismos político-directrices, mientras que la representación jurídica es responsabilidad de los organismos administrativo-ejecutivos.

### 2. Componentes del programa

#### a) **Desarrollo institucional**

En base a los objetivos planteados y al diagnóstico realizado será necesario definir acciones en :

#### Organización operativa de gremios

- i. División Ejecutiva,
- ii. División Financiera y Administrativa,
- iii. División Técnica,
- iv. División de Servicio y Promoción de Empresas Agroindustriales.

#### Dotación de equipo

De igual forma se pudo evidenciar la necesidad de la dotación de un equipo mínimo indispensable para la ejecución del programa de fortalecimiento gremial.

#### Apoyo a la organización de los comités zonales y cantonales por producto

La debilidad de las organizaciones locales, zonales y cantonales es evidente, en consecuencia se hace necesario apoyar su fortalecimiento.

#### b) **Capacitación y extensión**

El objetivo fundamental de este componente es desarrollar la capacidad de liderazgo, empresarial y administrativa, de los miembros actuales y potenciales de la Federación. La finalidad ulterior de este componente es aumentar los ingresos de los productores a través del aprovechamiento de las ventajas que puede ofrecer una coordinación vertical y horizontal más eficiente entre la capacidad de presión, representatividad, producción, comercialización y la ampliación del mercado.

El tema post-cosecha, es uno de los priorizados por los productores en el diagnóstico, y se propone que este componente se desarrolle en base a seminarios, talleres de trabajo, cursillos especializados e instancias de entrenamiento en servicio que el Programa Sectorial podrá diseñar, primero, y luego ejecutar, de acuerdo con los dirigentes del gremio.

El proceso de capacitación aquí planteado es tanto multidisciplinario como multidimensional. Existen cuatros grandes áreas a cubrir: La de Liderazgo y Solución de Conflictos, la Administrativa, la Técnica y la de Mercadeo.

### Características de los capacitandos

Tres de los objetivos de la decisión de fomentar la preponderancia del sector privado en el desempeño de las actividades económicas son: (1) aumentar el nivel de competencia en el mercadeo de insumos y productos, o sea aumentar la eficiencia del sistema de mercadeo agropecuario; (2) lograr mayor equidad en el proceso de comercialización; y, (3) lograr mayor representatividad y presencia en las instancias de toma de decisiones. El logro de estos objetivos se dificulta debido a un número de deficiencias del sector privado, en general, como agentes activos en el sector agropecuario y que se resumen a continuación..

### *Deficiencia de formación administrativa, comercial y técnica*

Para tener éxito a largo plazo, cualquier gremio o empresa tiene que tener empleados con formación administrativa, comercial y técnica. Mientras que la deficiencia administrativa puede ser de carácter más general, la comercial y técnica tienden a ser más específicas a un negocio particular. Las deficiencias que se encontrarán incluyen:

#### i. Administrativa

- Organización y administración empresarial,
- Contabilidad,
- Finanzas y administración financiera,
- Gerencia estratégica,
- Falta de un sistema de información y difusión.

#### ii. Comercial

- Análisis del mercado de productos agropecuarios,
- Mercadotecnia especializada en productos agropecuarios,
- Administración y control de inventarios.

### iii. Técnica

- Manejo tecnificado post-cosecha,
- Limpieza, secado y almacenaje tecnificado de productos agropecuarios no perecibles,
- Control integrado de pestes,
- Análisis de calidad de productos agropecuarios,
- Operación y mantenimiento de plantas agro-industriales.

#### ***Deficiencia de experiencia administrativa, comercial y técnica***

La experiencia de FENARROZ en el manejo de instalaciones de mercadeo, la de APROCICO en mercadeo de insumos, definen una deficiencia alta en experiencia administrativa, comercial y técnica. Esta debilidad crítica se puede superar por medio de un “entrenamiento en el trabajo” y asistencia técnica que permitan acelerar la incorporación de conocimientos prácticos y la sensibilización a la experiencia.

#### ***Desconocimiento del entorno macro-económico y sectorial***

El entorno macro-económico, así como los sectores e instituciones en el Ecuador están pasando por cambios drásticos, no sólo por un necesario programa de estabilización de su economía sino también por el desafío que representa la apertura comercial y globalización. Los socios de los gremios —es decir, los productores nacionales—, en general, de conformidad al diagnóstico, tienen sólo un conocimiento parcial —y deficiente— del entorno macro-económico y sectorial relativo a la producción y comercialización de productos agropecuarios, y todavía no comprenden su importancia .

#### ***Desconocimiento del marco legal y regulatorio del comercio***

Igual que el entorno macro-económico y sectorial, el marco legal y regulatorio del sector agropecuario y comercio son desconocidos, en términos generales, igualmente, por los gremios.

### **3. Propuesta de un programa de capacitación**

Dada la naturaleza de este Programa, sus componentes están orientados a satisfacer las necesidades de los beneficiarios —socios de los gremios de productores— más que a definir productos cuantificables. Por esta razón, es importante conceptualizar claramente a los beneficiarios antes que definir los resultados esperados.

a) **Beneficiarios del programa de capacitación**

Una categoría preliminar de los beneficiarios —capacitandos— incluiría a los siguientes grupos sujetos del Programa:

- Presidentes y/o potenciales líderes de las organizaciones;
- Administradores y gerentes de empresas agropecuarias y agro-industriales;
- Comercializadores de productos agropecuarios y agro-industriales;
- Técnicos operadores de plantas agro-industriales que se formarán en cada empresa para operar las plantas y mantener la calidad de los productos.

Dentro de cada categoría de sujetos objetivo del Programa, se distinguirán niveles de necesidades de entrenamiento y capacitación. Se diseñarán programas y currículums de cursos, seminarios y talleres para los siguientes niveles:

- Elemental: para los beneficiarios con un nivel de instrucción escolar primaria, como muchos de los agricultores del sector agropecuario;
- Intermedio: para sujetos que tengan instrucción secundaria, como muchos agricultores medianos, tecnificados y algunos ganaderos;
- Avanzado: para sujetos con instrucción al menos secundaria y con experiencia empresarial y comercial.

b) **Temas de capacitación**

Los principales eventos de capacitación serán cursillos, seminarios y talleres formales sobre tópicos específicos que tengan relación con las siguientes áreas de capacitación, organizadas por grupos afines:

- **Formación de líderes y solución de conflictos**
  - Liderazgo;
  - Formación de cuadros y programas de entrenamiento.
- **Gerencia empresarial**

### **Administración**

- Administración y organización;
- Concepto integral de la administración;
- Estructura, funcionamiento y diseño organizacional;
- Formas organizacionales; análisis de la efectividad organizacional;
- Dirección en las empresas; modelos de gestión; administración por objetivos;
- Líneas de autoridad e interacciones en las empresas;
- Comunicaciones y coordinación en las empresas;
- Manejo de personal; políticas y prácticas de remuneración, de capacitación y de promoción.

### **Contabilidad**

- Conceptos contables básicos; concepto de activos, pasivos, y resultados;
- Sistemas de registro e información contable;
- Los Estados Financieros: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, y Estado de Fuentes y Usos de Fondos;
- Concepto de costo;
- Sistemas de contabilidad y análisis de costos;
- Control de costos; sistemas de información de resultados parciales;
- Concepto de costo-volumen-utilidad, y su empleo;
- Planeamiento y control contables; sistemas presupuestales; desarrollo de presupuestos; análisis y control presupuestal.

### **Finanzas y Administración Financiera**

- Conceptos financieros básicos; objetivos financieros; rol de las finanzas en la empresa;
- Areas fundamentales en finanzas: inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo;
- Análisis financiero; razones financieras;
- Análisis de flujo de fondos;
- Análisis estructural de activos y pasivos; concepto y análisis de estructura operativa, estructura de activos, y estructura de capital;
- Evaluación de proyectos de inversión; enfoques, métodos, práctica;
- Financiación de empresas; fuentes de financiamiento y análisis de costos de los fondos de diversas fuentes;

- Análisis y diseño de programas de financiamiento (“plan financiero”); concepto de capacidad de endeudamiento de la empresa;
- Administración de capital de trabajo; manejo de caja, del crédito, y análisis económico- financiero de inventarios;
- Diseño de estrategias financieras integrales.

### Gerencia Estratégica

- Determinación de la misión empresarial;
- Establecimiento de objetivos empresariales;
- Análisis del entorno; oportunidades y dificultades que presenta el medio donde se desarrolla la empresa agropecuaria; análisis de riesgos;
- Análisis de fortalezas y debilidades empresariales; la organización, los directivos y personal;
- Mercados y clientela específica; las finanzas de la empresa agropecuaria;
- Análisis de alternativas de política y estrategia; determinación de estrategias óptimas;
- Determinación del modelo de dirección; gestión por objetivos;
- Planeamiento estratégico integral;

### - **Mercadeo de productos agropecuarios**

Manejo de operaciones en mercadeo de productos agropecuarios y agro-industriales:

Utilidad de forma: manipuleo, acondicionamiento y procesamiento;  
Utilidad de espacio: acopio y distribución (transporte) de productos;  
Utilidad de tiempo: almacenamiento;  
Utilidad de posesión: compra-venta, costos de transacción.

Análisis del mercado de productos agropecuarios:

Ambiente institucional;  
Estructura-conducta-desempeño;  
Tendencias de los mercados (oferta, demanda, precios).

Mercadeo de productos agropecuarios:

Estrategias de compra-venta;  
Estrategias de comercialización.

Comercio regional y análisis de mercados externos:

Análisis de oferta y demanda de productos agropecuarios y agro-industriales en la región;  
Planeación y organización comercial.

Economía agraria y análisis de políticas económicas:

Entendimiento de las políticas económicas, sectoriales, cambiarias, monetarias y de crédito.

**Manejo técnico de los productos y las plantas**

Manejo post-cosecha de productos, en especial, granos:

Calificación y clasificación de granos;  
Limpieza y secamiento.

Técnicas en almacenamiento de granos:

Conservación de granos;  
Control integrado de plagas.

Logística de operaciones:

Recepción y manipuleo de granos;  
Empaque y despacho de granos.

Operación y mantenimiento de plantas:

Operación de la planta;  
Cuidado y mantenimiento de las plantas y equipo.

c) **Informática y Base de Datos**

La finalidad de este componente es dotar a los gremios de un sistema adecuado de información comercial que permita mantener a sus miembros informados con oportunidad, actualidad y precisión acerca de la producción y comercialización de productos agropecuarios, tanto dentro del país como en los países vecinos.

Este componente funcionará bajo los siguientes lineamientos:

- Como un registro de miembros, con sus respectivos hectareajes de producción histórica, presente y programada;
- Como un punto terminal del sistema de datos agro-económicos que IDEA mantiene y continuamente lo está expandiendo;
- Como una fuente de información y verificación de datos para las Direcciones Técnicas del MAG, el SEAN y otras dependencias del MAG y del sistema financiero nacional y externo;
- Como un punto de contacto comercial para la Bolsa de Productos Agropecuarios del Ecuador y de otros países.

Especialmente esta relación con la Bolsa de Productos Agropecuarios es crucial cuando la economía del país tiene que operar dentro de un ambiente de apertura y de libre comercio.

d) **Publicaciones y Difusión**

Este componente tiene el propósito de difundir, con el mayor grado de penetración posible, información importante sobre técnicas de producción, situación y perspectivas del cultivo respectivo, posibilidades y técnicas de procesamiento ulterior, posibilidades de desarrollo de nuevos productos, y noticias de los mercados doméstico e internacional.

La información que se difunda a través de boletines periódicos, prospectos, documentos técnicos, etc., deberá ser previamente analizada y revisada por los profesionales y directivos de las organizaciones.

# IV.

## EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

---

### 1. Organismos participantes

El Programa requiere la cooperación directa de instituciones, organizaciones locales especializadas en diversos campos de la actividad de capacitación, producción y mercadeo de productos agropecuarios; en coordinación con el Programa Sectorial Agrícola y su componente de Promoción de Servicios Privados.

Son los beneficiarios del Programa. Los fondos que reciban serán utilizados para cofinanciar los componentes descritos en esta Propuesta y otras actividades e inversiones rentables que decidan asumir: distribución de insumos agropecuarios, mejoramiento tecnológico en la producción, agro-industria, mercadeo y comercio exterior.

Adicionalmente, se prevé la participación de otras entidades, especialmente de aquellas relacionadas con el éxito del Programa, como IDEA, FUNDAGRO, la Bolsa de Productos Agropecuarios, el INIAP, las Universidades, quienes esencialmente serán las proveedoras de servicios —asistencia técnica, capacitación y entrenamiento, información y “brokerage”, asesoría— y las firmas proveedoras de plantas, equipo y repuestos.

### 2. Unidad ejecutora

La supervisión del desarrollo del Programa va a requerir de un equipo de trabajo, el mínimo indispensable, para que actúe como una Secretaría Técnica de Implementación. Sus funciones serían coordinar las relaciones entre los gremios y las entidades que otorgarían los servicios, preparar los reportes que requiera el Programa Sectorial, IICA y el BID, coordinar las actividades de los gremios con agencias estatales encargadas de formular y ejecutar políticas facilitadoras del mercadeo, como las relacionadas a las normas de calidad y a la información.

La Unidad podrá funcionar en una oficina o dentro de Programa Sectorial Agropecuario; deberá contar con facilidades adecuadas, un equipo mínimo de computación y un vehículo.



# V.

## SUPUESTOS Y REQUERIMIENTOS

---

Los siguientes son los supuestos y requerimientos endógenos que garantizarían el éxito del Programa:

- Consenso y profundo convencimiento entre los productores agropecuarios sobre: a) la urgencia de organizarse dentro de gremios por producto de carácter nacional y, b) la necesidad de dedicar un porcentaje mínimo de sus ingresos al cofinanciamiento de las actividades gremiales, en la seguridad de que el beneficio futuro que recibirán será mayor que el pequeño sacrificio que harían.
- Apoyo y posible unión de los agro-industriales —piladores de arroz, por ejemplo— a las organizaciones gremiales.
- Aprobación de las leyes respectivas, legalizando la autoimposición, que garantizarían un nivel mínimo de evasión.
- Diseño de un sistema ágil y eficiente (que permita muy poca filtración y evasión) de recaudación de los aportes al gremio.
- Aplicación de un riguroso sistema de control y vigilancia del manejo de los fondos del gremio. Deberá incluir auditorías internas y auditorías independientes, como obligaciones estatutarias.
- Generar un proceso de concientización a nivel de los gremios para entender la necesidad de capacitarse e involucrarse en procesos continuos, exigentes y rigurosos de aprendizaje.

Estos requisitos para el éxito del Programa demandan una intensa y amplia labor de difusión de las ventajas de la asociación gremial y de los mecanismos operativos, así como de las perspectivas brillantes de los gremios. Demanda también un amplio trabajo de organización, empezando desde las organizaciones de base, y de cabildeo para la aprobación de los estatutos, reglamentos y leyes necesarias, trabajo que no puede ser responsabilidad de una sola persona.

Los supuestos y requisitos exógenos que garantizarían el éxito del Programa son:

- Disponibilidad de apoyo técnico, sobre todo nacional.
- La existencia de un entorno de política económica adecuado, tanto a nivel macroeconómico como a nivel sectorial. Concretamente, se requiere una sana política fiscal (re-

ducción del déficit y del cuasi-déficit fiscal) y monetaria (control de la oferta monetaria) con el fin de reducir la inflación; una política cambiaria realista; una política crediticia que estimule el ahorro interno como fuente primordial de crédito; una política de comercialización que estimule la realización eficiente y progresista de actividades de mercadeo (transporte, procesamiento, almacenamiento, transacciones) y de comercio exterior.

El acondicionamiento del marco legal dentro del cual se desempeñan las empresas y las asociaciones: reforzamiento del derecho de propiedad en general y, en especial, sobre la tierra, reforzamiento de la coercitividad de los contratos, libertad de negociación de tierras, libertad de contratación laboral, etc.

La presencia de un marco institucional eficiente: sistemas de investigación y extensión flexibles y sostenibles, sistemas de información ágiles y oportunos, sistemas de normas de calidad y estándares reales y aplicables, etc.

# VI.

## VIABILIDAD DEL PROGRAMA

---

La propuesta que se ha desarrollado contiene elementos básicos ya experimentados en varios países. El ejemplo más cercano ofrece Colombia, país en el que las Federaciones de Cafetaleros y de Arroceros son visiblemente fuertes y ejercen enorme influencia en las políticas sectoriales. En base a un apoyo técnico y financiero inicial, el logro de un consenso general entre los productores, la decisión de una autoimposición para cofinanciar las actividades gremiales y la labor directriz de algunos profesionales, estas federaciones han logrado fortalecerse y crecer sostenidamente.

En el Ecuador se ha hecho evidente el deseo de los productores de organizarse en gremios.

Estos hechos son señales positivas de que, al menos en este caso, el Programa tendría éxito.



# **APENDICES Y ANEXOS**



### **I. Antecedentes**

FUNALGODON es el resultado de la iniciativa privada de la industria textil que, con el afán de participar en el contexto de competencia internacional, creyó necesario superar el problema de la mala calidad del algodón nacional, e implementó una estrategia para garantizar al sector textil el abastecimiento de materia prima de buena calidad.

La baja calidad se debe a que gran parte de la producción algodonera en el valle del río Portoviejo y Pedro Carbo, en la provincia de Guayas, está en manos de los pequeños productores, quienes no tienen acceso a crédito, asistencia técnica, y son víctimas de los intermediarios por la carencia de canales adecuados de comercialización.

En este contexto, en 1990 se crea FUNALGODON (inicialmente bajo el nombre de FOMALGO), como una fundación privada, sin fines de lucro, manejada empresarialmente. Para 1992, gracias a un convenio de financiamiento firmado con el Fondo de Desarrollo Canadiense (FECD), comenzó a implementarse un programa de apoyo a los campesinos algodoneros en las provincias de Manabí y Guayas. Existen indicadores que demuestran que este programa ha logrado importantes modificaciones económicas y sociales dentro de la población rural beneficiaria, los mismos que serán analizados posteriormente.

### **II. Finalidad**

La finalidad de esta fundación, es la de mejorar el nivel de vida de los pequeños agricultores algodoneros de las principales zonas productoras del país, y garantizar el abastecimiento de materia prima de alta calidad para la industria textil nacional.

### **III. Propuesta**

Inicialmente, el programa desarrolló su estrategia en base a su inserción en la comercialización en forma directa, a través de la compra de 120.000 qq. de algodón con recursos de la industria textil. Para el segundo año, con la creación de FOMALGO, se incorporó un programa de asistencia técnica a través de la financiación de un paquete tecnológico, que incluía productos fitosanitarios adecuados para el desarrollo de un mejor producto. Finalmente, la propuesta incluyó, hacia el tercer año, el desarrollo de la actividad crediticia por intermedio de FUNALGODON.

La estrategia de comercialización, basada en la compra directa por parte de FUNALGODON, se la implementó con el pago de un precio justo, relacionado con el precio internacional del algodón. Se aplicó un sistema de castigos y premios por la calidad del producto, y se procedió al pago inmediato por algodón comprado.

En cuanto a la asistencia técnica, el programa incluye como mecanismo principal la transferencia de tecnología para mejorar la productividad de las plantaciones algodoneras. Se han introducido nuevas variedades de semillas certificadas, se ha mejorado los sistemas de producción y de cultivo, se ha racionalizado el uso de fitosanitarios y existe un manejo adecuado de post-cosecha.

La prestación de servicios financieros de FUNALGODON, dentro de la propuesta, se constituye en el tercer eje de la misma, basado en un programa de crédito administrado.

En resumen, la propuesta responde a un manejo integrado (crédito, asistencia técnica, comercialización), con el fin de obtener resultados positivos en la aplicación de programas de desarrollo.

En consecuencia, para FUNALGODON los préstamos, por sí solos, no constituyen una solución al problema del pequeño productor, y muchas veces pueden constituirse en factor determinante del fracaso de muchos agricultores, que no están en capacidad de enfrentar procesos de mejoramiento de la productividad y hacer rentable su actividad. Por otro lado, aún cuando logran niveles de producción aceptables, deben enfrentar el problema de comercialización de sus productos, proceso al que se ven abocados en condiciones totalmente desventajosas, especialmente si lo hacen individualmente.

Con el tiempo, la propuesta se ha complementado con un programa de salud y nutrición, además de que se ha implementado el servicio de comisariato o centro de descuento para la comunidad.

#### **IV. Sistema de crédito**

El sistema de crédito de FUNALGODON, tiene su sustento en la relación previa establecida, a nivel de comercialización y asistencia técnica, con los productores algodoneros. Estos están organizados y asociados al programa, y la fundación conoce sus actividades. Esto permite a FUNALGODON calificar al productor como sujeto de crédito y recomendarlo ante una institución financiera privada.

La institución financiera privada analiza la solicitud y entrega el monto solicitado, el mismo que es depositado en una cuenta que el productor debe abrir en la Cooperativa de Productores Algodoneros (COACPAL), creada como parte de la estrategia de FUNALGODON y que funciona como agente de retención del crédito otorgado. A partir de allí, y en base a informes de los técnicos que trabajan con el programa en el seguimiento del cultivo, la institución entrega cuotas de este dinero al productor o el valor correspondiente en especies, para la ejecución de las diferentes etapas del cultivo. El 20% del crédito se retiene para las labores de cosecha y se entrega también en base al informe de los técnicos.

Una vez llegada la cosecha, los productores tienen la obligación de entregarla directamente en el centro de acopio de FUNALGODON, luego de lo cual se liquidan los valores correspondientes, previa la deducción del monto prestado, más sus intereses, además del 1% por los servicios prestados por la institución.

## **V. Resultados**

La evaluación realizada de la acción crediticia y de los beneficios sociales logrados por el modelo de FUNALGODON ha sido positiva; actualmente los beneficiarios directos son 1500 campesinos, sobre una superficie de 5.000 has.

Lamentablemente, durante el último año la presión del Fondo Canadiense Ecuatoriano para recuperar el préstamo inicial ha hecho que se cambie la estrategia y se deje de brindar un buen servicio como era el del comisariato. Lo cual refleja que la prioridad sigue siendo el programa de crédito, capacitación y transferencia de tecnología.



**Sr. Carlos Cevallos Ampuero**  
**PRESIDENTE DE LA CAMARA DE AGRICULTURA II Zona**

En el diagnóstico realizado, la posición de los gremios de la costa es clara y monolítica en cuanto al tema de falta de representatividad que tienen y la no identificación con el “caciquismo”, con el cual se ha llevado la Cámara de Agricultura de la II Zona.

Esta situación motivó la necesidad de mantener un diálogo con el dirigente actual de la Cámara de la II Zona, con el fin de lograr sus puntos de vista sobre la situación gremial agropecuaria del país.

La razón principal para la presencia de una crisis en la organización gremial, según Cevallos Ampuero, es la presencia de una crisis a nivel de la sociedad, en su conjunto, provocada por problemas estructurales, responsabilizando al Estado por no haber cumplido con su papel debido a que siempre ha estado en manos de los grupos de poder económico del país, a los que no les interesa la agricultura, a pesar de que de ahí han sacado su fortuna inicial, ni los campesinos o indígenas.

El otro elemento, que considera fundamental como causa de la crisis, son los compromisos fuertes adquiridos por el país ante los organismos internacionales FMI, BM y BID, sobre temas económicos con un claro efecto negativo para las clases populares.

Sobre la crisis en los gremios plantea que es una consecuencia de la falta de liderazgo que existe en el país, de la dependencia partidista o gobiernista que han mantenido los cuasi-líderes actuales, la falta de moral de los mismos, el afán figurativo y la defensa solo de intereses personales. En consecuencia, es necesaria la presencia de líderes autoritarios con capacidad de decisión y una motivación de trabajar por la gente sin perjudicarla, como ha sido costumbre.

Existe un problema cultural de fondo en el sector rural relacionado con la falta de preparación y el nivel bajo de educación; el Estado no ha hecho nada por superar este problema. Esto se refleja también porque en el campo están las generaciones mayores de 40 años de edad, mientras que los menores de 40 años se encuentran en los suburbios de Guayaquil.

En consecuencia, el problema es la pobreza y la miseria en el campo, problema estructural por el cual el Estado no ha hecho nada.

Sobre el BNF y la política crediticia, plantea que su bandera de lucha durante los últimos años ha sido la condonación de intereses, porque han sido testigos de como los ricos han festinado los fondos del Banco.

No está de acuerdo con la política económica y sectorial seguida por el actual gobierno, especialmente en lo que se refiere a la apertura y el libre mercado, su criterio es que, en las condiciones en las que se encuentra el país, en general, y el sector agropecuario, en particular, es mortal para los pequeños productores el dejar que el mercado defina su futuro. Los empresarios agroindustriales serían los únicos beneficiados del proceso.

Sobre la eliminación de los Programas Nacionales, tampoco está de acuerdo, pues mal o bien atendían a los pequeños productores; ahora no hay nada que remplace esos servicios entregados por el Estado. En el caso del Programa Nacional del Arroz, por ejemplo, entre sus funciones se encontraba el control de piladoras; hoy por hoy, nadie les controla y eso origina un castigo a los pequeños productores, a través del peso, calificación y demora en el pago.

ENAC, a criterio del Presidente de la Cámara de la II Zona, debe seguir y hay que fortalecerlo, como un ente regulador.

Cuando se trató el tema de la financiación de la Cámara y el manejo de los recursos, se planteó que todo es aporte voluntario de los campesinos, sistemáticamente todos los días lunes se reúnen y hacen su contribución voluntaria. Sobre los sistemas de administración de los fondos, no son cosas que deben preocupar a nadie que no sea él.

Al topar el tema de concertación, representatividad y alternabilidad, su planteamiento fue de que él será Presidente de la Cámara mientras sus campesinos le apoyen; fuera o dentro de la Cámara su proyecto sigue vigente, puesto que tiene 300.000 agricultores que lo apoyan y que son agradecidos con su labor.

Al buscar alternativas a la falta de apoyo del Estado y las políticas inadecuadas planteadas, el Presidente de la Cámara considera que el BNF debe convertirse en una herramienta de desarrollo para las grandes colectividades; se debe fortalecer a ENAC para lo cual el Estado debe ser manejado por el pueblo.

Detrás de la propuesta del Presidente de la Cámara de la II Zona existe un proyecto político muy personal, lo que hace que su credibilidad y representatividad no tengan respaldo a nivel de los productores de la costa en general.

# ANEXO 1 ECUADOR: CUADRO CONSOLIDADO DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

PROVINCIA	ASOCIACIONES	COOPERATIVAS	COMUNAS	TOTAL
CARCHI	36	76	103	215
IMBABURA	57	69	143	269
PICHINCHA	108	267	199	574
COTOPAXI	29	48	253	330
TUNGURAGUA	114	27	205	346
CHIMBORAZO	133	67	600	800
BOLIVAR	73	18	18	109
CAÑAR	27	57	95	179
AZUAY	69	57	42	168
LOJA	54	74	94	222
EL ORO	48	129	80	257
GUAYAS	184	545	95	824
MANABI	125	115	147	387
LOS RIOS	37	248	8	293
ESMERALDAS	31	70	23	124
GALAPAGOS	0	7	1	8
NAPO	48	29	33	110
PASTAZA	10	6	4	20
M.SANTIAGO	16	54	3	73
Z. CHINCHIPE	11	12	0	23
SUCUMBIOS	23	14	25	62
<b>TOTAL</b>	<b>1233</b>	<b>1989</b>	<b>2171</b>	<b>5393</b>

PROVINCIA	ASOCIACIONES	COOPERATIVAS	COMUNAS	TOTAL
CARCHI	2.9	3.8	4.7	4.0
IMBABURA	4.6	3.5	6.6	5.0
PICHINCHA	8.8	13.4	9.2	10.6
COTOPAXI	2.4	2.4	11.7	6.1
TUNGURAGUA	9.2	1.4	9.4	6.4
CHIMBORAZO	10.8	3.4	27.6	14.8
BOLIVAR	5.9	0.9	0.8	2.0
CAÑAR	2.2	2.9	4.4	3.3
AZUAY	5.6	2.9	1.9	3.1
LOJA	4.4	3.7	4.3	4.1
EL ORO	3.9	6.5	3.7	4.8
GUAYAS	14.9	27.4	4.4	15.3
MANABI	10.1	5.8	6.8	7.2
LOS RIOS	3.0	12.5	0.4	5.4
ESMERALDAS	2.5	3.5	1.1	2.3
GALAPAGOS	0.0	0.4	0.0	0.1
NAPO	3.9	1.5	1.5	2.0
PASTAZA	0.8	0.3	0.2	0.4
M.SANTIAGO	1.3	2.7	0.1	1.4
Z. CHINCHIPE	0.9	0.6	0.0	0.4
SUCUMBIOS	1.9	0.7	1.2	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**PRIORIZACION DEL GRUPO OBJETIVO  
PARA EL TRABAJO CON GREMIOS**

Con la finalidad de concentrar las acciones en el proceso de fortalecimiento de gremios y alcanzar los niveles de eficiencia necesarios para ganar credibilidad en el proceso de modernización del agro, se hace necesario priorizar el grupo objetivo con el cual se va a trabajar, para lo cual se ha considerado algunos factores:

- 1) La priorización realizada por el INIAP que resulta de un evento participativo donde se llegó a un consenso sobre los resultados anteriormente obtenidos, en base a cuatro estudios que determinan las prioridades de investigación)<sup>8</sup> y que se presenta en el anexo No. 1
- 2) La priorización por grupos de cultivos, según el promedio de la superficie cosechada durante los últimos cuatro años, cuyo resultado se lo puede observar en el anexo No.2
- 3) La priorización por grupos de cultivos, según el promedio de la producción, igualmente, durante los últimos cuatro años, cuyo resultado se lo puede observar en el anexo No.3

Cada uno de los ejercicios anteriores asignó un puntaje a cada producto, en base al cual se priorizó, de tal forma que al hacer un acumulado nos dio como resultado el cuadro que a continuación se detalla y que refleja los cultivos que más aportan a la producción nacional, que representan el 90% de la superficie cosechada del país; la gran mayoría de ellos forma parte de la estrategia de investigación del INIAP para los próximos años.

Otro rubro importante, que no forma parte del ejercicio realizado, pero cuya inclusión en el proceso de análisis y diagnóstico es fundamental, es el sector camaronero.

Definida así la prioridad, se procederá inmediatamente a visitar a los gremios más representativos en cada actividad, en cada uno de los cuales se llenará la ficha de diagnóstico de la situación gremial.

---

<sup>8</sup> Espinoza et.al, 1988; Palomino y Norton, 1992; Flores y Salazar, Fundación IDEA, 1994 y M.A.G., 1995

<b>GRUPO A</b>	
<b>RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN DE RUBROS</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>Nº DE ORDEN</b>
Arroz	1
Café	2
Banano	3
Palma africana	4
Caña de azúcar	5
Maíz duro	6
Cacao	7
Plátano	8
Papa	9
Ganado de leche y de carne	10

<b>GRUPO B</b>	
<b>RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN DE RUBROS</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>Nº DE ORDEN</b>
Flores	1
Maíz suave	2
Soya	3
Cebada	4
Naranja	5
Naranjilla	6
Tomate riñón	7
Cebolla colorada	8
Fréjol	9
Trigo	10
Yuca	11
Piña	12
Algodón	13
Naranjilla	14

**MINISTERIO DE AGRICULTURA**

Ing. Ignacio Pérez	SUBSECRETARIO TECNICO
Sr. Enrique Gómez	SUBSECRETARIO DE POLITICAS
Dr. Galo Izurieta	SUBSECRETARIO DE LA SIERRA
Ing. Xavier Icaza	SUBSECRETARIO DE LITORAL SUR
Ing. Jacinto López	SUBSECRETARIA DE LITORAL NORTE
Dr. David Tenesaca	INSTITUTO DE CAPACITACION CAMPESINA

**ORGANIZACIONES GREMIALES**

Eduardo Melo y Directorio Ampliado	FEDERACION NACIONAL DE ARROCEROS DEL ECUADOR (FENARROZ)
Luciano Ponce	CONSEJO CAFETALERO NACIONAL (COFENAC)
Alfonso Borja y Francisco Béjar	CORPORACIÓN NACIONAL DE BANANEROS - ECUADOR (CONABAN)
Ramiro Gándara y Cesar Loaiza	FONDO DE EXPORTACION DE ACEITE DE PALMA (FEDAPAL) Y ASOCIACION NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA (ANCUPA)
Victor Chacón	FEDERACION NACIONAL DE PRODUCTORES DE CACAO DEL ECUADOR (FEDECADE)
Alfredo Grijalva	ASOCIACION DE GANADEROS LITORAL
Frank Stopar	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS (ADEPA)
Justo Palacio	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CICLO CORTO (APROCICO)
Hernán Ayora y Esteban Borja	FUNDACION PARA EL ALGODON (FUNALGODON)
Adolfo Rodríguez	AGRIPRODUC
Carlos Cevallos	CAMARA DE AGRICULTURA II ZONA
Sr. Hernán Orellana	FUNDACION DEL TRIGO



# **ANEXO 4** FICHA PARA EL DIAGNOSTICO DE GREMIOS

**FECHA:**

**GREMIO:**

**NOMBRE:**

**FUNCION:**

## **1. DATOS HISTORICOS**

- 1.1. Fecha en la que nació o se fundó la organización.
- 1.2. ¿En qué lugar se formó la organización, de qué otros lugares provenían los agricultores que participaron en la formación de su organización?
  - a)
  - b)
- 1.3. ¿Quiénes fueron los que incentivaron la formación de la organización?
- 1.4. ¿Con qué propósito?
- 1.5. ¿A qué sector social representaban (productores, campesinos, empresarios, obreros rurales, etc.)?
- 1.6. ¿Cuáles fueron las iniciales demandas de la organización?
- 1.7. ¿Qué se pudo lograr con dichas demandas?

## **2. DINAMICA ORGANIZACIONAL**

- 2.1. ¿Qué objetivos tiene su organización actual?
- 2.2. Enumere los cargos que existen en la directiva
- 2.3. Principales eventos regulares que se han dado (congresos, convenciones, reuniones ampliadas, etc.)

- 2.4. ¿Alguna vez su organización suspendió o disminuyó el ritmo de sus actividades? Si es afirmativo, por qué?
- 2.5. ¿Cuándo fue el mejor momento de su organización y por qué?
- 2.6. ¿Cuáles fueron los eventos que marcaron mejor su organización; qué ideas fuerza fueron?
- 2.7. ¿Cómo se financia su organización?
- 2.8. ¿Qué rubros cubre el financiamiento?
- 2.9. ¿Cómo se administran los fondos?

### **3. DIMENSION DE LA ORGANIZACION**

- 3.1. Número de afiliados en cuanto agricultores individuales.
- 3.2. Número de organizaciones afiliadas, según tipo de organización (provincial, cantonal, zonal, cooperativas, asociaciones, comunas, etc.).
- 3.3. ¿En qué zona geográfica o provincias considera que su organización es más fuerte?
- 3.4. ¿Qué tipo de gestiones, de lucha o presión directa realizó su organización en dichos lugares? ¿Qué hizo que se fortalecieran dichas organizaciones?
- 3.5. ¿Donde y por qué cree usted que su organización debería incidir más, de acuerdo a los problemas más urgentes de los agricultores (sierra, costa, región amazónica y Galapagos)?
- 3.6. ¿En la práctica, su organización en qué región natural (sierra, costa, región amazónica y Galapagos) incide más?

### **4. PERCEPCION DE LOS AGRICULTORES AFILIADOS O DEFENDIDOS POR SU ORGANIZACION ACERCA DE SUS PROBLEMAS**

- 4.1. Señale cuáles son -al entender de su organización- los principales problemas de los agricultores actuales que su organización pretende representar y las principales salidas a los mismos

- a. De las comunidades campesinas,
- b. De los empresarios privados,
- c. De los trabajadores de las cooperativas que todavía existen,
- d. De los pequeños agricultores.

4.2. Existen problemas comunes en todos los tipos de agricultores, ¿cuáles son?

## 5. COORDINACION INTERGREMIAL

5.1. ¿Cree usted que es justificable que se forme una sola central u organización que represente a todos los productores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

5.2. ¿En qué circunstancias debería formarse una sola organización?

5.3. ¿Qué pasos se han dado o se piensa dar para formar esa organización?

## 6. SOBRE LA CONCERTACION ESTADO-AGRICULTORES

6.1. ¿Existen algunos o algún canal de negociación con el gobierno central?  
¿Cuál o cuáles?

6.2. ¿Existe diálogo o negociación con alguna otra instancia o institución del Estado? ¿Cuál es esta instancia y qué canal de negociación tiene con la misma?

6.3. ¿Qué pedidos ha realizado al gobierno central actual?

6.4. ¿Ha conseguido alguno?

6.5. ¿Qué pedidos consideran pendientes? Señale tres de ellos que considere más importantes.

6.6. ¿Considera que es posible concertar con las entidades gubernamentales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

- 6.7. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿en qué medidas especialmente?
- 6.8. ¿En cuáles no?
- 6.9. ¿Con qué entidad del Estado se le hace más fácil una concertación, o por lo menos un diálogo (Presidencia, Vicepresidencia, Ministro de Agricultura, Subsecretarios, Direcciones generales del MAG, BNF, otras)?
- 6.10. ¿En qué puntos basó el diálogo últimamente?
- 6.11. ¿Qué mecanismos de diálogo sugiere deberían darse con el MAG?
- 6.12. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para lograr que sus demandas sean cumplidas u obtenidas?
- 6.13. ¿Qué resultados ha obtenido con esos mecanismos?
- 6.14. ¿Cuál de los dos grandes métodos es más eficaz para obtener sus demandas: la presión directa de los agricultores, o el diálogo o gestión con el Estado u otros sectores?

**7. SOBRE LA CONCERTACION ENTRE INDUSTRIALES Y AGRICULTORES**

- 7.1. ¿Es necesaria una concertación con los industriales?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿Por qué?
- 7.2. ¿En qué puntos?
- 7.3. ¿Ha habido algún esfuerzo por realizar dicha concertación?
- 7.4. ¿Existen algunos mecanismos para concertar?
- 7.5. ¿Quién promovió o facilitó la concertación (Estado, agricultores, industriales, ONG's)?
- 7.6. ¿Ha habido algunos logros?

**8. SOBRE LA CONCERTACION CON LOS GOBIERNOS SECCIONALES**

- 8.1. ¿Cree usted se está dando una concertación entre los gremios locales o regionales con los gobiernos seccionales?
- 8.2. ¿Qué espacio tienen las organizaciones de base en los gobiernos seccionales?
- 8.3. ¿Con qué gobierno seccional pudo trabajar más?
- 8.4. ¿Se dieron acciones a favor de sus afiliados?
- 8.5. ¿Qué acciones?
- 8.6. ¿Cómo podría mejorar los mecanismos de representatividad y participación de los agricultores en los gobiernos seccionales?

**9. SOBRE LA COORDINACION CON ONGs Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

- 9.1. ¿En qué circunstancias coordina o requiere del concurso o colaboración de las ONGs?
- 9.2. ¿Generalmente, el gremio o la ONG empieza la coordinación?
- 9.3. ¿Con qué ONGs coordina para desarrollar su trabajo?
- 9.4. ¿Cómo han colaborado con ustedes?
- 9.5. ¿Cómo evalúan ustedes el papel de las ONGs en relación a la mejora de las condiciones de vida de los agricultores?
- 9.6. ¿Las ONGs toman en cuenta a los gremios para realizar sus acciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

- 9.7. ¿Qué proyectos importantes están promoviendo las ONGs en el campo con participación de los gremios? ¿Qué resultados existen?

- 9.8. ¿A través de quiénes debería darse la ayuda externa a los agricultores: de las ONGs, de los gremios, o directamente a los agricultores? ¿Cuál y cómo sería la participación de cada uno de ellos?

## **10. PLANTEAMIENTOS ACERCA DE LA POLITICA AGRARIA**

- 10.1 En cuanto a la activación del mercado de tierras, titulación, etc. ¿está de acuerdo con el nuevo rol del INDA?
- 10.2 ¿En relación a la libre competencia entre productores nacionales y extranjeros?
- 10.3 ¿Se deberían seguir profundizando las medidas de liberación y apertura comercial, en cuanto a:
- a) Precios,
  - b) Tasas de interés de los préstamos,
  - c) Franja de precios,
  - d) Ingreso a la OMC y otros acuerdos internacionales,
  - e) Eliminación del ENAC,
  - f) Eliminación de los programas nacionales,
  - g) Privatizar los servicios de investigación, transferencia de tecnología y fitosanitarios?
- 10.4 ¿Considera pertinente dejar la situación agraria de acuerdo a la lógica del mercado?
- 10.5 Si no fuera así, ¿qué tipo de intervención propone, de quién y en qué aspectos?
- 10.6 ¿A través de qué medidas se podría generar desarrollo rural en el Ecuador?
- 10.7 ¿Cuáles son los principales problemas del medio ambiente en la agricultura y la ganadería?
- 10.8 ¿Cómo solucionar cada uno de ellos?
- 10.9 ¿Considera apropiado rehabilitar las tecnologías tradicionales? Diga cuáles. ¿Quién debe promocionar esa rehabilitación? ¿Cómo se lograría una campaña masiva?
- 10.10 ¿Tienen acceso los agricultores a información sobre tecnología moderna?

- 10.11 ¿A través de qué mecanismos obtienen dicha información?
- 10.12 ¿Considera apropiado utilizar tecnologías modernas: cuáles, en qué condiciones?
- 10.13 ¿Qué características deberá tener un Sistema Nacional de Extensión, es decir de creación, recreación y difusión de tecnología?
- 10.14 ¿Qué características deberá tener un Sistema Nacional de Información?
- 10.15 ¿Cómo considera usted que los agricultores podrían participar en la política agraria?
- 10.16 Realice un resumen de los principales planteamientos de su organización para desarrollar el sector agropecuario ecuatoriano.
- 10.17 ¿Su gremio ha promovido una organización de autoayuda para proporcionarse autoservicios (comercialización, instrumentos de manejo común, áreas colectivas, etc.)?
- 10.18 ¿Es necesario el seguro agrario y cómo sería este?

## **11. SOBRE LA CUESTION CULTURAL**

- 11.1 ¿Qué problemas de carácter cultural ha tenido que enfrentar entre sus asociados?
- 11.2 ¿Qué problemas de carácter cultural ha tenido que enfrentar con el Estado, una ONG, u otra institución que usted defina?
- 11.3 ¿Qué demandas ha hecho al Estado en este sentido?
- 11.4 ¿Cómo reivindicarían ustedes para llegar a ese lugar?

## **12. SOBRE EL MARCO LEGAL Y LA INSTITUCIONALIDAD AGRARIA**

- 12.1 ¿Está de acuerdo con el nuevo marco legal para el sector agropecuario?
- 12.2 ¿Qué modificaciones serían necesarias de conformidad al nuevo rol que deben desempeñar los gremios?

### **13. SOBRE MANEJO DE CUENCAS**

- 13.1 ¿Se deberían generalizar las medidas de manejo de cuencas?
- 13.2 ¿Considera pertinente que los gremios colaboren en la formación de una política de manejo de cuencas?
- 13.3 ¿Está de acuerdo con el Consejo Nacional de Recursos Hídricos que sustituye al INERHI?
- 13.4 ¿Podría promover su gremio medidas de conservación y potenciación de los recursos naturales?
- 13.5 ¿Qué medidas?

**PARA:** Dr. Julio Chang  
Eco. Fernando Alvarado

**DE:** Eco. Rubén Flores

**ASUNTO:** Diagnóstico de FENARROZ

**FECHA:** 25 de marzo de 1996

De conformidad con lo solicitado a continuación sírvanse encontrar un breve diagnóstico de la Federación Nacional Arrocera.

### **I.- Antecedentes**

La Federación Nacional de Arroceros del Ecuador (FENARROZ) viene funcionando estatutariamente desde 1966, según Acuerdo Ministerial No. 71 del 9 de marzo de 1966, publicado en Registro Oficial No. 65 de 29 de junio del mismo año.

En 1992 se inició la formación del nuevo FENARROZ, cuando en asamblea extraordinaria de fecha 24 de enero se aprobó las reformas al estatuto para el funcionamiento de esta organización.

Para el desarrollo de sus actividades se encuentra inscrita en el Registro General de Asociaciones en la Dirección Nacional de Desarrollo Campesino de Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### **II.- Objetivo**

El principal objetivo es la defensa del gremio arrocero, para lo cual, en 1992 se elaboró un plan de mediano plazo, con los siguientes objetivos secundarios:

- a) Fortalecimiento institucional y financiero;
- b) Contribución al establecimiento de un marco legal y de políticas apropiado para el desarrollo del sector;
- c) Contribución al mejoramiento de una base tecnológica para la producción;
- d) Contribuir al mejoramiento del sistema de comercialización.

### **III.- Organización de FENARROZ**

La federación es una organización gremial de carácter privado, con personería jurídica y sin fines de lucro.

La estructura orgánica de FENARROZ se halla conformada por los siguientes niveles:

- a) **Nivel Directivo**, representado por el Congreso Nacional de Arroceros y la Junta Directiva.
- b) **Nivel Ejecutivo**, representado por la Gerencia General
- c) **Nivel Asesor**, representado por Auditoría
- d) **Nivel Operativo**, donde se encuentran los comités zonales, asambleas zonales y plantas de almacenamiento.
- e) **Nivel de Apoyo**, con el área de contabilidad, secretariado, auxiliares de oficina y servicios.

### **IV.- Financiamiento de FENARROZ**

Las fuentes de recursos para la Federación han sido:

- a) Fondos del PL-480
- b) El auto-gravamen del 1% sobre las compras del ENAC, que representan entre un 15% y 20% de las compras a nivel nacional.
- c) El 0.5% de las transacciones realizadas en las Bolsa de Productos Agropecuarios.
- d) Los resultados económicos o rendimientos obtenidos del manejo de los activos entregados en comodato (plantas procesadoras).
- e) Otros ingresos provenientes de convenios institucionales.

## V.- Evolución de FENARROZ

Durante estos últimos cuatro años FENARROZ ha tratado de cumplir con los objetivos anteriormente definidos y del análisis de varios esfuerzos realizados<sup>9</sup> podemos concluir que:

- a) El número de socios afiliados de FENARROZ ha crecido de 500 socios con 5.800 has., en 1992-1993, a 1.220 socios con 32.000 has. en 1995. Esta superficie representa cerca del 10% de la superficie sembrada del país.

Este crecimiento logrado tendría mayor efecto o sería más importante, si existiera un número de socios más comprometido que el gran número de socios inactivos.

- b) De igual forma, el movimiento económico de la Federación es cada vez más importante a nivel de ingresos. En efecto, en 1992 se manejaron 75 millones de sucres, mientras que para 1995 los ingresos alcanzaron a 900 millones de sucres.

Lamentablemente, la gestión gerencial y el manejo financiero no es el adecuado; más adelante se detallará las falencias del sistema administrativo, financiero y gerencial.

- c) FENARROZ, inició con tres zonales, y hoy por hoy cuenta con diez zonales.

Sin embargo, aunque se ha ampliado el número de zonales, no se ha profundizado su acción, su representatividad y su participación.

En efecto, una oficina zonal cuenta con una secretaria, una máquina de escribir, una débil infraestructura de comunicación; no existe claridad en las funciones de las zonales y se presenta una controversia constante sobre la distribución de los servicios de FENARROZ entre las zonales.

- d) Los mecanismos de difusión de FENARROZ son revista Macollos y la emisión de un boletín gremial.

Los resultados en este campo son débiles, pues no hay regularidad en la entrega de información y su contenido es pobre a nivel de información técnica y económica. Las zonales, por su parte, no entregan información actualizada ni completa.

---

<sup>9</sup>. Auto-Evaluación de la Situación de FENARROZ. Plan estratégico FENARROZ. Resultados de la Auditoría Externa terminada en Marzo de 1996.

- e) **FENARROZ no ha desarrollado su capacidad analítica propia, sigue utilizando el apoyo brindado por IDEA, GTZ, y PRSA.**  
Esta situación explica la participación activa en la reorientación de las políticas del sector agropecuario, pero con poco fundamento y débil contribución.
- f) **La Federación está ofreciendo servicios de tecnología bajo convenios firmados entre PROTECA-MAG y GTZ e INIAP.**

Sin embargo, no se observa una estrategia a mediano y largo plazo, en la escuela de campo, que permita evaluar los resultados que se obtienen con el esfuerzo realizado.

Para fortalecer el proceso, la Federación debe inquietarse y ver la posibilidad de conectarse con el nuevo proyecto de Modernización de los Servicios Agrícolas (PROMSA)

- g) **Los contratos de comodato con ENAC le han permitido a la Federación operar tres plantas piladoras ubicadas en Ventanas, El Carmen y Guayaquil. La operación de estas plantas es importante como fuente de ingresos para FENARROZ; en efecto, para 1995 el 57% de los ingresos provinieron de la operación de las plantas.**

Lamentablemente, no se observa la estrategia a corto, mediano y largo plazo para las plantas ni tampoco un análisis de rentabilidad, capacidad de servicio y factibilidad de crecimiento de estos negocios.

Con todos los elementos anteriores se puede definir que FENARROZ ha permanecido en constante actividad, con algunos avances positivos a nivel de organización institucional. Sin embargo, no es menos cierto que hay “dolores de crecimiento”, relacionados con procesos de aprendizaje y maduración de los actores sociales del mismo.

## **VI.- Debilidades y recomendaciones**

- a) **Dependencia financiera.** El 92% de los ingresos anuales de FENARROZ proviene de dos fuentes: el autogravamen del 1% y los generados por las plantas procesadoras, especialmente la de Ventanas.

En el primer caso, se depende de las operaciones del ENAC y la disposición del Estado de seguir con este arreglo, lo que significa un riesgo financiero. En consecuencia, FENARROZ debe ampliar la cobertura y asegurar la permanencia del autogravamen que tiene un potencial de incrementar los ingresos en 10 veces los más.

En el segundo caso, en vista de que FENARROZ no tiene la capacidad de manejar las plantas, debería : i) si desea manejar las mismas, que no es lo más recomendable, contratar personal especializado que responda a resultados en base a una planificación estratégica particular para la comercialización y general para FENARROZ; y ii) constituir una compañía con el aporte de la Federación que sea manejada autónomamente y empresarialmente.

De esta manera se podrá asegurar un nivel de ingreso que permita funcionar y crecer.

b)

- 1 Débil capacidad de análisis financiero.** La inexistencia de un presupuesto anual, la presencia de sistemas contables incoherentes y sin respaldo (no hay importante documentación original, tanto administrativa como financiera), la no presencia de un sistema de información contable y gerencial, la falta de un flujo de caja y de disponibilidades diarias por centro de gastos e ingresos, hacen que no exista una eficiente gestión financiera; al contrario, se han presentado problemas de liquidez, faltantes de dinero y poca preocupación en el nivel directivo y gerencial sobre estos asuntos.
- 2 Inexistencia de control interno.** El creciente flujo de operaciones condiciona la presencia de un mayor control interno, sin embargo muchos de esos flujos no han sido debidamente canalizados por la inexistencia de un consistente control interno, previo, concurrente y posterior, producto del desconocimiento del área financiera-contable de las autoridades y funcionarios de FENARROZ, situación que incide en la desorganización y desorden de la administración y manejo financiero.

El auditor, por su parte, no ha efectuado periódicamente el respectivo control de los ingresos y egresos de la Federación, permitiendo, por omisión, desviaciones de la administración central y en las diferentes zonales.

La recomendación es que se debe cambiar al Gerente de FENARROZ, que por informaciones extraoficiales parece que ya se ha dado; en todo caso, habrá que evaluar al nuevo Gerente y respaldar su gestión a través de la contratación de dos profesionales: un economista y un ingeniero comercial para que diseñen, implementen y transfieran un sistema de gestión financiera, sostenible en el tiempo y adecuado para la realidad de FENARROZ.

Debe establecerse un adecuado sistema de archivo.

- c) **Débil estructura administrativa.** La actual estructura administrativa de FENARROZ, no responde totalmente a las funciones establecidas en los estatutos y reglamentos de la organización, ni tampoco a la evolución de crecimiento que ha tenido la misma.

En términos de administración de personal, se observa poco conocimiento técnico. En efecto, así lo demuestra la inconsistente descripción de funciones, la poca claridad en las funciones encomendadas a todo el personal, no está presente una definición concreta en los niveles de mando y tampoco existe una política coherente a nivel salarial, de capacitación y de rotación del personal.

De igual forma, la recomendación sería contratar un apoyo específico para fortalecer la gestión administrativa y de recursos humanos de la Federación.

- d) **Escasa provisión de información.** Anteriormente se detectó esta debilidad, a pesar de que el mantenerse informado es uno de los servicios más baratos y más útiles para una organización gremial.

La información relevante comprende por lo menos la información gremial, la técnica y la económica.

Para solucionar el problema y a bajo costo se recomienda: i) establecer un centro de documentación; ii) mejorar el sistema de distribución de lo más relevante a las zonales; iii) establecer la frecuencia temporal de la revista Macollo y cumplirla; y iv) desarrollar talleres de capacitación sobre los temas principales del momento.

- e) **Poca capacidad analítica institucional.** Esta debilidad se señaló anteriormente y se recomienda: i) fortalecer la relación con los analistas del sector público y privado, de tal forma que periódicamente los directivos de la Federación puedan intercambiar inquietudes; ii) contratar un economista (joven egresado de la universidad) a tiempo completo para el staff de la Federación.

Frente a la inminente comercialización que se avecina y la posibilidad de participar en una estrategia de comercialización que implica la exportación del grano en cáscara a Colombia, recomiendo se discuta y defina el tipo de apoyo inmediato a otorgar a FENARROZ.

**PARA:** Dr. Julio Chang  
Eco. Fernando Alvarado

**DE:** Eco. Rubén Flores

**ASUNTO:** Situación Gremial en Cacao

**FECHA:** 18 de marzo de 1995

De conformidad con lo solicitado por ustedes, a continuación sírvanse encontrar algunos de los elementos básicos para definir la situación en la que se encuentra el gremio cacaotero del país:

### 1.- Actores

Los actores sociales que de una u otra manera han estado involucrados en el escenario de diálogo y búsqueda de alternativas para definir la situación futura del cacao en el Ecuador son:

- a) **FEDECADE:** La Federación Nacional de Cacaoteros del Ecuador, que agrupa a los productores de cacao y que ha venido siendo representada en los distintos foros por los productores Victor Chacón y Benigno Robles.
- b) **ANECACAO:** Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, que aglutina al sector industrial y comercial exportador del cacao. La persona entrevistada fue Miguel Orellana.
- c) **M.A.G.:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, representado por el Subsecretario del Litoral Sur y Galápagos.
- d) **CIDAT:** Proyecto internacional con financiamiento francés, localizado en la Ciudad de Guayaquil, en el MAG.
- e) **BOLSA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS:** Institución a través de la cual, obligatoriamente, se comercializa el cacao.

## 2.- Acciones realizadas

Luego de la supresión del Programa Nacional del Cacao y las negociaciones internacionales en las que se logró mantener una cuota de exportación del 75% de la producción nacional de cacao fino de aroma, se han realizado algunas acciones independientes y vinculadas con los intereses propios de cada uno de los actores involucrados con el sector cacaotero nacional, entre las cuales tenemos:

- a) Por parte de los productores se han realizado esfuerzos con apoyo de la Subsecretaría del Litoral Sur y Galápagos, con el fin de consolidar el gremio y realizar su congreso a nivel nacional.

Resultado de este esfuerzo es la elaboración de la “Ley de Creación del Fondo Gremial para la Producción y Desarrollo Integrado de la Cacaocultura Ecuatoriana”, presentada extraoficialmente al Congreso Nacional y en espera del momento político adecuado para ser impulsada.

Lo sustantivo de la Ley está relacionado con la creación del Fondo que se financiará con la contribución obligatoria de los productores, el monto está por decidirse y su margen está entre el 1% y 5% del precio de venta del Cacao.

El destino del Fondo es la financiación de actividades como el desarrollo de la producción, la extensión, la investigación, el mejoramiento de la calidad, la renovación de las plantaciones, crédito, desarrollo gremial, fondo de compensación de precios, comercialización, administración y dirección técnica.

La administración del Fondo estará a cargo de la organización gremial y la asamblea nacional definirá, en base a prioridades, el porcentaje correspondiente a cada una de las actividades a realizarse.

El caso del Fondo para crédito, se define que será manejado por la banca privada y el Banco de Fomento, de conformidad con la conveniencia de FEDECADE y con una tasa de interés no superior al 20%.

- b) Por su lado los comerciantes, exportadores y los industriales del cacao se han consolidado en su proceso organizativo y se encuentran elaborando un proyecto de Ley muy parecido al vigente en el Café, con la creación de un Instituto del Cacao que será el organismo rector de las acciones en el sector cacaotero ecuatoriano.

Existe, en los actuales momentos, gracias al apoyo del CIDAT, un acercamiento entre productores y comerciantes, en torno al tema de manejo pos-cosecha y la creación del instituto.

- c) **La Bolsa de Productos es un actor directo en este proceso y está defendiendo sus intereses, vinculados con el acuerdo ministerial que obliga al pago de una comisión del 0.7% a todas las transacciones de cacao realizadas en la Bolsa, recursos que se han constituido en un componente importante de la financiación de la institución.**
  
- d) **La presencia del proyecto de los franceses (CIDAT) como la del componente del Programa Sectorial bajo mi responsabilidad, se pueden convertir en oportunidades para, a través de un trabajo coordinado, conseguir un consenso que favorezca y fortalezca al sector cacaoero del Ecuador y sus actores.**











BANCO INTERAMERICANO  
DE DESARROLLO



MINISTERIO DE  
AGRICULTURA Y GANADERÍA

**IICA**

