

**INSTITUTO NACIONAL AUTONOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS,  
INIAP**

**CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO,  
CIID**

**Proyecto de cooperación técnica 3P-90-0160  
“Producción y Procesamiento de Quinoa en Ecuador”  
(Informe Final de Labores)**

**Carlos Nieto C  
Carlos Vimos N**

**(Coordinadores y responsables de la ejecución del proyecto)**

**Programa de Cultivos Andinos,  
Estación Experimental Santa Catalina, INIAP.**

**Quito, Ecuador  
Junio de 1994**

## AGRADECIMIENTOS

Los coordinadores y responsables de la ejecución de este proyecto, dejan constancia de los mas reconocidos agradecimientos a las siguientes personas e instituciones que han participado o colaborado directa o indirectamente en la ejecución las actividades del mismo.

- Al Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID de Canadá, por haber financiado todas las actividades del Proyecto y asesorado, a través de sus oficiales de programas en varias instancias del mismo.
- Al Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias, INIAP, por el patrocinio y cofinanciamiento de las actividades del proyecto
- Al personal técnico y administrativo de la Estación Experimental Santa Catalina y muy en especial al del Programa de Cultivos Andinos del INIAP, por la colaboración y participación decidida en las actividades del proyecto.
- Al directorio de la Unión de Comunidades Indígenas de Guamote, UCIG, y a las comunidades que aceptaron formar parte del "Agroindustrial ICU", por su comprometimiento y empeño en la formación de esta empresa.
- A la coordinación técnica del proyecto Palmira, MAG-Gobierno de Bélgica, en las personas de los doctores Valdí Fisher y Pedro Huben, por la colaboración en el cofinanciamiento del "Agroindustrial ICU. y en varias actividades de esta empresa.
- Al Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía, CENAPIA, en las personas de los licenciados Marina Ramírez y Federico Pérez, por la asesoría en las actividades de administración y gestión del "Agroindustrial ICU."
- Al doctor Arturo Romero, consultor temporal del CIID, por su asesoría en varias actividades de la formación del "Agroindustrial ICU".
- Al personal que labora en el "Agroindustrial ICU", por su interés y dedicación en las actividades del mismo.
- En general a todas las demás personas e instituciones que colaboraron en el cumplimiento de los objetivos de este proyecto.

## RESUMEN EJECUTIVO

El **Proyecto 3P-90-160**, fue un proyecto de cooperación técnica entre el **Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID de Canadá** y el **Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, de Ecuador**, que se ejecutó bajo la responsabilidad del Programa de cultivos andinos de la Estación Experimental Santa Catalina del INIAP y cuyos objetivos específicos fueron los siguientes:

1. Caracterizar los agroecosistemas de la zona de Guamote, Chimborazo, con el fin de identificar alternativas para mejorar los niveles de ingreso aplicando la tecnología generada por INIAP.
2. Continuar con la investigación y generación de alternativas tecnológicas apropiadas en la producción y poscosecha de quinua y otros cultivos andinos.
3. Instalar y operar una planta piloto de producción, acopio, procesamiento y comercialización de quinua y otros granos en el área de influencia de las comunidades indígenas de Guamote, aplicando las tecnologías mejoradas que fueron generadas por el INIAP; y,
4. Divulgar las experiencias y los resultados a otras comunidades e instituciones en el Ecuador y otros países andinos a través de la realización de cursos de entrenamiento, días de campo y preparación de materiales audio-visuales y publicaciones.

La administración del proyecto se ejecutó en la Estación Experimental Santa Catalina y las actividades de investigación se realizaron las provincias centrales y del norte de la Sierra de Ecuador. La formación del proyecto de empresa comunitaria "Agroindustrial ICU", se realizó en el cantón Guamote, provincia del Chimborazo, localizado a 200 km. al sur de Quito.

El primer objetivo se cumplió durante el primer año de labores. Se logró obtener información de varias fuentes secundarias y de la misma zona beneficiaria del proyecto de empresa comunitaria, así:

- Las características socioeconómicas, de la población, su distribución por edades y otras características.
- El estado de la población respecto al área de la salud, los niveles de educación así como la infraestructura para servicio a los niños, y en general toda la organización social dentro de cada comunidad.
- Se recolectó la información sobre estructura y distribución de la tierra, su modo de vida, el tipo de vivienda, combustible utilizado para cocer sus alimentos, así como de sus necesidades más sentidas.
- Se estudió el estado de los recursos naturales, así como las condiciones climáticas. Se encontró que los suelos son cada vez menos aptos para hacer agricultura y las mejores posibilidades quedan únicamente ciertos cultivos como: chocho, centeno, cebada y quinua.
- En el área de producción agropecuaria, se observó que los cultivos más importantes en la zona son: papa, cebada y haba y su manejo tecnológico continua siendo tradicional a pesar de haber recibido algunas recomendaciones tecnológicas, a través de promotores que trabajan en la zonas.

- El sistema pecuario abarca la mayor parte del suelo disponible para hacer agricultura, tiene el 25 % cubierto de pasto y los animales más comunes son los ovinos, vacunos y porcinos, todos con manejo tradicional.
- Se encontró que existe una alta conciencia por parte de los agricultores sobre la necesidad urgente de sembrar árboles para cuidar sus suelos y como fuente de combustible.
- Se observaron seis modelos de fincas, desde los muy simples hasta el modelo que involucra un huerto familiar árboles alrededor de la casa, corrales para animales, además de la vivienda.
- En cuanto al mercadeo de productos, se determinó que los intermediarios son los que llevan la mayor ventaja económica, debido al caótico y tradicional sistema de comercialización de los productos.
- Este trabajo concluyó que la actividad del Agroindustrial ICU, se justifica no solo para facilitar el mercadeo sino, para brindar asistencia técnica y brindar varios servicios necesarios en la zona.

Dentro del objetivo 2, se informan los resultados más sobresalientes, así:

- Se han obtenido dos variedades de quinua de bajo contenido de saponina, INIAP-INGAPIRCA, para zonas e INIAP-TUNKAHUAN, para zonas de valle. Se entregó una variedad de amaranto, INIAP-ALEGRIA para zonas de valles bajos (bajo los 2800 m.s.n.m.). Se entregaron las dos primeras variedades de melloco, QUILLU-MELLOCO y PUCA-MELLOCO, para la zona central de la Sierra. Todas estas variedades se entregaron junto con la respectiva información técnica, así como sus recomendaciones para la producción.
- Se han evaluado un total de 1210 líneas o clones en 58 ensayos de campo, dentro y fuera de la Estación Experimental. De estos trabajos, además de las variedades mejoradas se disponen de nueve líneas promisorias de amaranto, 11 de chocho, nueve clones de melloco y 27 líneas de quinua. Este material será la base para que el Programa pueda entregar nuevas variedades mejoradas en el futuro.
- Se han multiplicado 6270 kg de semilla variedad Tunkahuán, Ingapirca e Imbaya, 1450 kg de semilla de amaranto variedad INIAP-ALEGRIA y, la línea promisoría ECU-163. En melloco se han multiplicado 3100 kg de semilla de las variedades QUILLU y PUCA, durante los dos primeros años, para el tercer año no se disponen de datos porque las cosechas se realizarán a partir de julio de 1994. Gran parte de esta semilla se entregó para la promoción al proyecto ICU.
- La investigación en mejoramiento se complementó con varios trabajos en agronomía de los cultivos andinos así: se estudio la respuesta de la quinua a diferentes tipos de rotación de cultivos en dos localidades de la Sierra, durante cinco años, y se determinó que las mejores rotaciones fueron quinua-papa y quinua-haba mientras que la peor fue quinua-barbecho.
- Se estudió, además el efecto de la poda de la inflorescencia de 10 líneas promisorias de chocho en dos localidades de la Sierra ecuatoriana, para determinar si esta práctica podría ayudar a uniformizar la cosecha en este cultivo. Los resultados no fueron concluyentes.
- Se estudió el efecto del número de aporques en el rendimiento de calidad de los clones de melloco, y se determinó que lo más recomendado y económico es aplicar una deshierba y dos aporques.

- Varios otros trabajos complementarios como el efecto de la nutrición mineral sobre la caída de las flores del chocho, la evaluación del grado de aceptabilidad de productos elaborados a base de amaranto y el efecto del tipo de remojo, cocción y lavado sobre el contenido de alcaloides y proteína en el chocho, fueron ejecutados y sus resultados se incluyen en este informe.

El objetivo 3, se cumplió exitosamente con la formación de una empresa comunitaria de gestión indígena "Agroindustrial ICU", localizada en Guamote y cuyo objetivo básico es: acopiar, procesar, comercializar y utilizar granos producidos en la zona.

La empresa está funcionando con 28 comunidades en calidad de socios propietarios. Durante los dos primeros años de funcionamiento se consiguieron utilidades significativas, el patrimonio actual de la empresa es de alrededor de 80 millones de sucres. La empresa está equipada con infraestructura, maquinaria de campo y fábrica, muebles y enseres, adecuados para su normal funcionamiento. Las proyecciones futuras son halagadoras.

Entre las actividades mas sobresalientes del proyecto de empresa se informan las siguientes: estudio de factibilidad de la empresa, manual de gestión de la misma, el que contiene todas las actividades identificadas y validadas en el ICU, para la gestión y administración del mismo.

Además, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones para el funcionamiento futuro de la empresa.

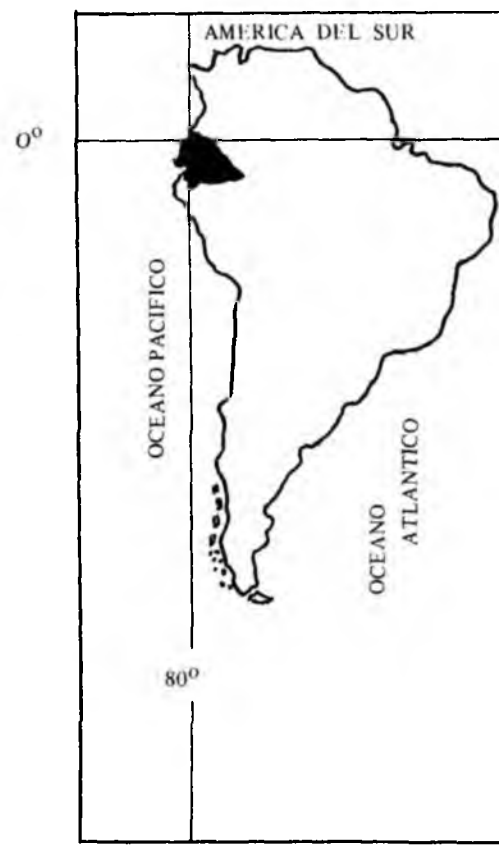
Dentro de las actividades de cumplimiento del objetivo 4, se informan la realización o participación de varios eventos de promoción, extensión y capacitación en el conocimiento de la producción y uso de los cultivos andinos así:

- Se realizaron 9 días de campo, 7 cursos cortos, 45 conferencias técnicas o informativas en diferentes instituciones y 3 seminarios.
- Se prepararon un total de 19 publicaciones de las cuales tres fueron tesis de grado, varias de las cuales fueron de uso restringido, pero todas se encuentran disponibles en la biblioteca del programa de Cultivos Andinos.
- Se capacitó a 7 estudiantes en calidad de becarios a tiempo completo o parcial, de los cuales dos se encuentran todavía en la fase de experimentación de sus tesis, por lo que en este informe solo se incluyen un avance de los resultados.
- Se informa la participación en 4 eventos internacionales, con delegaciones de los técnicos o colaboradores del Proyecto.
- Dentro de las actividades de promoción del proyecto ICU, se informa la realización de un programa radial, en la estación local de Guamote, con no menos de 120 programas denominados "El ICU informa", en los cuales, además de promocionar al ICU, se hizo labores de capacitación a los agricultores de la zona.
- Finalmente se informa la ejecución de asambleas y reuniones con los beneficiarios del ICU, así como las visitas que esta empresa ha recibido de varias personas e instituciones, durante la primera etapa de su funcionamiento.

PA 1. REPUBLICA DEL ECUADOR



- Area influencia del Proyecto: 3P-90-160
- ▲ Guamote
- \* E.E. "Santa Catalina"



- Actividades de poscosecha y agroindustria, principalmente las relacionadas con el manejo de granos, generación y prueba de prototipos y nuevas alternativas de uso.

El trabajo de diagnóstico de la situación agrosocioeconómica de las comunidades indígenas del cantón Guamote, se realizó en forma simultánea a la formación de la empresa comunitaria, es decir que no se esperó primero tener los resultados del diagnóstico para iniciar la promoción y formación de la empresa. Esto, debido a dos razones fundamentales :

- Primero los campesinos indígenas están cansados de diagnósticos y de ser objetos de investigaciones y pruebas y no quieren colaborar en otro estudio diagnóstico a no ser que vean alguna actividad efectiva para su beneficio.
- Los fondos del financiamiento recibidos por INIAP, para este proyecto fueron transformados a sucres y había que invertirlos con celeridad para escapar de los problemas de devaluación e inflación que hacían peligrar la ejecución del proyecto, por falta de fondos.

De esta forma, los resultados del diagnóstico se tuvieron al finalizar el primer año de labores y sirvieron para reafirmar la decisión de instalar la empresa comunitaria y para reformular ciertas actividades y metodologías de trabajo planificadas inicialmente.

Las actividades de promoción de la producción y formación del Agroindustrial ICU se ejecutaron dentro de la Unidad de trabajo formada temporalmente para el efecto, en la jurisdicción de la Unión de Comunidades Indígenas de Guamote, UCIG, cuyas comunidades miembros son las beneficiarias directas de esta actividad.

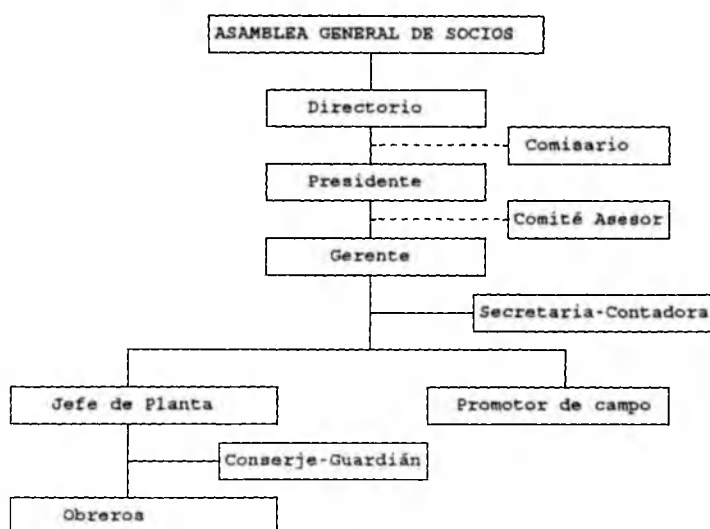
Esta unidad de trabajo, al principio del proyecto estuvo compuesta de: Un técnico coordinador local, un administrador de empresas, una secretaria-contadora y dos asistentes de campo, los que fueron líderes campesinos. Luego, se incorporó un egresado en calidad de becario del proyecto. A partir del segundo año de actividades del proyecto, no se pudo contar con el apoyo del técnico administrador de empresas, debido a que el sitio de trabajo no cuenta con las comodidades propias de una ciudad, lo que no fue aceptado por este tipo de profesionales.

La formación de la empresa comunitaria "Agroindustrial ICU", fue posible en base al cumplimiento de las siguientes acciones principales:

- La promoción del proyecto, entre las comunidades de las tres parroquias del cantón Guamote.
- La organización de la comunidades indígenas en torno a la empresa. Formación de la directiva y elaboración y aprobación de estatutos.
- La elaboración del proyecto de factibilidad de la empresa, para dimensionar los costos, gastos, recursos necesarios y posible utilidad o rentabilidad de la misma.

- La construcción de infraestructura, adquisición de equipos y maquinarias. La prueba y evaluación del funcionamiento de los mismos. El rediseño de algunas adecuaciones físicas y equipos.
- La definición y establecimiento de normas y procedimientos administrativos y de gestión.
- La promoción de la producción, bajo la modalidad de producción dirigida con préstamo en insumos y uso de equipos.
- La definición de normas y procedimientos de acopio de materia prima y las relaciones transaccionales con los productores.
- La legalización de la empresa dentro de las leyes del país y la obtención de permisos sanitarios de funcionamiento.
- La definición de los productos y subproductos a obtenerse como resultado del procesamiento. La definición de normas y control de calidad.
- Todas las actividades anteriores fueron realizadas en colaboración armónica y constante entendimiento con los usuarios, lo que visto de otro modo significa una actividad constante y permanente de capacitación en acción.
- Además la capacitación se complementó con varios eventos formales realizados con los usuarios directos e indirectos del ICU.
- El Nombre de "Agroindustrial ICU", se decidió por consenso de todos los beneficiarios y representan a las tres primeras letras de las instituciones promotoras del proyecto: INIAP, CIID y UCIG.

El organigrama actual del Agroindustrial ICU, es el siguiente:





La tercera actividad, es decir la divulgación de resultados o extensión, se realizó tanto en el Programa de Cultivos Andinos de INIAP como en la Unidad de Trabajo de Guamote. Se realizaron eventos como: Días de campo, cursos cortos, publicaciones, conferencias, participación en ferias agropecuarias, participación en seminarios, congresos y otros eventos a nivel nacional e internacional, etc.

La contabilidad del proyecto se realizó en la Estación Experimental Santa Catalina y la administración del mismo estuvo a cargo del coordinador con apego y cumplimiento a las normas de INIAP. El proyecto recibió el asesoramiento y apoyo técnico de varios investigadores del mismo CIID y de otras instituciones nacionales, principalmente del Centro de Promoción de la Pequeña Empresa y Artesanía, CENAPIA.

### **III. RESULTADOS POR OBJETIVOS**

**OBJETIVO 1.**      **Caracterizar los agroecosistemas de la zona de Guamote, Chimborazo, con el fin de identificar alternativas para mejorar los niveles de ingreso aplicando la tecnología generada por INIAP.**

Este trabajo, como se indicó en la metodología fue realizado durante el primer año de actividades del proyecto Agroindustrial ICU. Los resultados que a continuación se presentan no fueron obtenidos de una simple encuesta entre los involucrados sino más bien corresponden a un acopio de varias fuentes: información secundaria, entrevistas a productores, visitas a comunidades y versiones de líderes comunitarios.

**OBJETIVO 2. Continuar con la investigación y generación de alternativas tecnológicas apropiadas en la producción y poscosecha de quinua y otros cultivos andinos.**

Los trabajos reportados en esta sección corresponden en primer lugar a las actividades de investigación rutinarias del Programa de Cultivos Andinos, en la búsqueda de variedades mejoradas y en la generación de alternativas tecnológicas de producción y poscosecha. Además se reportan resultados de investigaciones específicas realizadas por los técnicos del Programa, por egresados becarios del proyecto o por investigadores colaboradores de otras instituciones, que han sido apoyados con los fondos del proyecto.

**OBJETIVO 3.            Instalar y operar una planta piloto de producción, acopio, procesamiento y comercialización de quinua y otros granos en el área de influencia de las comunidades indígenas de Guamote, aplicando las tecnologías mejoradas que fueron generadas por el INIAP.**

El cumplimiento de este objetivo fue posible por el trabajo de organización campesina-indígena, en torno al centro de acopio y procesamiento de granos cuyo nombre es "Agroindustrial ICU". Los beneficiarios directos e indirectos de esta empresa son las comunidades indígenas del cantón Guamote, provincia de Chimborazo. Para un mejor entendimiento, se ha procedido a dividir los resultados de este objetivo en varios aspectos relacionados con las actividades intrínsecas desarrolladas.

**OBJETIVO 4. Divulgar las experiencias y los resultados a otras comunidades e instituciones en el Ecuador y otros países andinos a través de la realización de cursos de entrenamiento, días de campo y preparación de materiales audio-visuales y publicaciones.**

Las actividades desarrolladas dentro de este objetivo, han sido una continuación a las labores de promoción y divulgación de los resultados de la investigación y de las bondades agronómicas y nutricionales de los cultivos nativos, que el Programa del Cultivos Andinos ha venido realizando en los últimos años. De esta forma el proyecto ha apoyado la realización de varios eventos de capacitación, la publicación de información técnica y la participación de los técnicos del proyecto y varios líderes indígenas en seminarios, talleres y otros eventos similares.

**ALGUNAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EXPERIENCIA  
EN LA FORMACION DEL "AGROINDUSTRIAL ICU"**

Carlos Nieto C. \*  
Carlos Vimos N. \*

Luego de haber tenido la oportunidad de trabajar por aproximadamente tres años en la organización y ejecución del proyecto de empresa comunitaria de gestión indígena, los responsables principales de la coordinación técnica y administrativa, se permiten anotar a manera de conclusiones y recomendaciones, las principales situaciones vividas en el mismo.

Se espera que estas notas sirvan para corregir ciertas deficiencias que se pueden presentar en el futuro dentro del mismo proyecto o para otros proyectos de similares características que a no dudar serán promocionados en el área rural del Ecuador.

**A. ASPECTOS SENTIDOS DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO,**

1. La permanencia en el sitio de trabajo, mientras duró el Proyecto, permitió conocer de cerca la problemática del pequeño agricultor, de su familia, de sus comunidades y de sus sistemas de producción agropecuaria.
2. Se pudo determinar claramente que la mayoría de proyectos de beneficio comunitario o de desarrollo rural, que se han implementado en la zona, no han respondido a necesidades sentidas de los indígenas, y no han tenido continuidad ni efectividad, lo que ha hecho que los supuestos usuarios no acepten ni peor hagan suyas las propuestas. Por esto, responden con gran recelo y desconfianza a nuevas propuestas o proyectos. Esta situación fue vivida en las primeras etapas de la implementación del ICU.
3. Varias comunidades y grupos humanos indígenas son manejadas políticamente. No existe un verdadero adoctrinamiento en lo que debe ser una participación libre y democrática en el quehacer político. Esto ha dado lugar a cierta competencia entre organizaciones de primer y segundo grado, olvidándose a veces que todos tienen problemas y necesidades comunes.
4. Varias comunidades pertenecen a diferentes posiciones políticas partidistas o beneficiarias de otros proyectos de ayuda social, se ven impedidas de participar en iniciativas como la empresa ICU, por temor a represalias.
5. Hubieron algunas comunidades que entraron a formar parte de la iniciativa de empresa, pero esperando demasiados beneficios inmediatos, lo cual redundó en cierto sentimiento de frustración cuando se dieron cuenta de que se trataba de un proyecto de apoyo a la autogestión y que los beneficios vendrían más tarde, a medida que se integren y pongan su aporte.

---

\* Técnicos Programa de Cultivos Andinos, INIAP.

6. La mayoría de instituciones nacionales o internacionales que trabajan en la zona, con proyectos de desarrollo regalan equipos, maquinarias, infraestructura e incluso valores en efectivo, lo que fomenta fuertemente el paternalismo. Pero se ha observado con satisfacción que empieza a haber cierto nivel de conciencia en varias comunidades, y aunque no rechazan los proyectos, por lo menos cuestionan las propuestas abiertas de paternalismo.
7. La participación de la clase dirigente indígena en proyectos como el ICU, es poco consistente y a veces contradictoria. Esto se puede encontrar en sus participaciones en reuniones y asambleas. Además, no tienen la costumbre de informar de las decisiones a sus representados, por lo que en la nueva reunión se hace necesario tocar los mismos temas. Esto se complica aún más cuando la representación es alternada entre los miembros del directorio de la comunidad.
8. La participación en trabajos físicos que requería la empresa fue positiva y ayudó a abaratar los costos de construcción, pero no hubo el mismo nivel de participación de todas las comunidades socios. Varias comunidades solo asistieron a eventos o actividades sociales, o de toma de decisiones.
9. Existe un sentimiento errado por parte de varios dirigentes, que se incorporan a los proyectos ya sea en calidad de asistentes o facilitadores, quieren continuar gastando la mayor parte de su tiempo en actividades o compromisos propios de la dirigencia o de la organización. Esto a no dudar afecta a los intereses de los proyectos y cuando se quiere corregir, se producen ciertos roces o fricciones con los coordinadores o responsables de los proyectos.
10. A pesar del punto anterior, la incorporación directa de líderes indígenas a los proyectos es beneficiosa, por el trabajo de facilitadores y promotores que realizan, poniéndose en contacto directo con los usuarios, por la facilidad de comunicación en su propio idioma.
11. Se pudo observar una especie de competencia entre instituciones o grupos de desarrollo, que trabajan en la zona, por captar la participación de los beneficiarios, a base de ofertas o donaciones, las que a veces no son cumplidas. Esto afecta directamente el desarrollo de proyectos como el ICU, que tratan de desarrollar las propias capacidades de los indígenas.

#### **B. ALGUNAS IDEAS A MANERA DE RECOMENDACIONES**

1. En los proyectos de desarrollo similares al ICU, es necesario colocar al equipo de trabajo en el sitio, para lograr una interacción efectiva entre los promotores y los usuarios. Los indígenas acostumbran tener las reuniones de trabajo y de toma de decisiones en los fines de semana o en las noches, por lo que el equipo promotor debe estar disponible a tiempo completo en el sitio de trabajo.
2. En lo posible, el equipo promotor de los proyectos de desarrollo debe estar integrado por personas de la zona beneficiaria. Especialmente el personal de asistentes o facilitadores, ya que ellos conocen a la gente, sus costumbres, y sus necesidades. Esto ayuda grandemente en el avance de las actividades diarias.



3. La situación actual de manipuleo e intervención en las comunidades indígenas hace casi imposible planificar actividades de diagnósticos, sondeos o encuestas, previas al trabajo efectivo del proyecto. Lo mejor es trabajar en forma simultánea en la implementación del proyecto y en la toma de información complementaria para el mejor conocimiento de la zona o de los sistemas de producción.
4. No es aconsejado, hacer ofertas ni promesas exageradas o fuera del alcance de los proyectos. Se debe hablar con la verdad, aunque esto afecte momentáneamente a las actividades del proyecto, ya que de esa forma se gana credibilidad entre los usuarios.
5. La puntualidad es imprescindible para ganar respetabilidad y credibilidad de parte de los usuarios. Generalmente se pactan reuniones, asambleas u otros eventos a determinadas horas, pero no se cumplen, por lo que los indígenas adquieren como costumbre la impuntualidad.
6. La toma de decisiones debe ser compartida y si es posible se debe hacer que las decisiones sean de los usuarios. Los promotores deben hacer el papel de guías o consejeros , pero cuidando que no se desvíen de los propósitos, objetivos y metas del proyecto.
7. Tratar de que los logros o avances del proyecto sean de los usuarios y no de los promotores, de esta forma se logra un mayor comprometimiento con el proyecto.
8. Evitar por todos los medios las controversias o discusiones exageradas, es decir se debe aplicar tácticas capaces de convencer a los usuarios de las propuestas mas convenientes, pero sin llegar a enfrentamientos directos, ni peor ofensivos. Hay que ser tolerantes y comprensivos para escuchar y aceptar cosas o cuestionamientos, aunque parezcan ilógicos o injustos, pues el tiempo se encarga de aclarar y corregir errores o malos entendidos.
9. De ninguna manera se debe inmiscuirse en situaciones o problemas de orden político partidista, o religioso interno a las comunidades. Peor aún se debe controvertir sobre estos temas.
10. Se debe tratar de coordinar, informar y si es posible lograr la participación de otras instituciones o grupos de desarrollo que estén trabajando en la misma zona. La iniciativa debe ser tomada por los promotores del proyecto y no esperar que las otras instituciones se acerquen a buscar relacionarse, lo que nunca va a ocurrir. Esto evita o disminuye el celo institucional que tanto daño hace al avance de los proyectos.
11. Es necesario evitar la inclusión en los proyectos la participación de colaboradores con doble responsabilidad o función: trabajador y dirigente. La doble función hace que la participación en el proyecto sea limitada y a veces contradictoria.
12. En proyectos como la empresa comunitaria ICU. se debe identificar una actividad principal y varias complementarias, para lograr desde el principio la diversificación de la empresa. El en caso del ICU, la actividad principal

y de mayor rentabilidad es la producción, acopio, procesamiento y comercialización de la quinua. Luego está la misma actividad pero en otros granos y la prestación de servicios a los usuarios.

13. Es conveniente no incurrir en grandes inversiones ni compromisos iniciales, antes de asegurarse del comprometimiento efectivo de los usuarios con el proyecto de empresa rural. De esta forma se evita que el proyecto se convierta en un elefante blanco, en caso de no lograrse la aceptación de los usuarios.
14. La participación de las comunidades y familias en proyectos de desarrollo similares al ICU, debe ser totalmente voluntaria. No es conveniente por ningún concepto obligar o condicionar la participación de los usuarios.