

## II Congreso Ecuatoriano de la Papa

[Home](#) / [CIP Quito](#) / [Información](#) / [Congresos](#) / [II Congreso Ecuatoriano de la Papa](#)

### Memorias del

## II CONGRESO ECUATORIANO DE LA PAPA

**17, 18 y 19 de mayo del 2006, Ambato-Ecuador**

---

La papa (*Solanum tuberosum*), es un alimento básico en la dieta de los ecuatorianos, constituye a su vez un renglón económico del cual subsisten la mayoría de población rural interandina ecuatoriana. En tal virtud y con el propósito de conocer y difundir los avances científicos y tecnológicos logrado en los últimos años en relación con el cultivo de papa, la Facultad de Ingeniería Agronómica de la Universidad Técnica de Ambato, conjuntamente con el Centro Internacional de la Papa- CIP y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias –INIAP, asumió la responsabilidad de organizar el II CONGRESO ECUATORIANO DE LA PAPA, evento que tiene lugar en la ciudad de Ambato del 17 al 19 de mayo del 2006 y cuenta con la colaboración decidida de Instituciones locales, nacionales e internacionales vinculadas al desarrollo agropecuario del país tanto públicas como privadas.

---

El evento, sin duda también constituye un importante escenario para reunir a prestigiosos conferencistas internacionales, investigadores, científicos ecuatoriano, docentes universitarios, estudiantes y productores de todo el país y particularmente de la Región Interandina para intercambiar experiencias y planificar las acciones futuras encaminadas a mejorar los niveles de producción y productividad de la papa, tomando como base la tecnología desarrollada y disponible en la actualida

# ORGANIZADORES PRINCIPALES



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**Facultad de Ingeniería Agronómica**



# **NUEVA INSTITUCIONALIDAD: ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE LA CADENA AGROALIMENTARIA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL RUBRO PAPA EN EL ECUADOR.**

**Reinoso, I., Pico, H., Montesdeoca, F., Pumisacho, M., Thiele, G.**  
**INIAP- Proyecto Fortipapa**

## **RESUMEN**

Desde 1992 la Cosude ha venido apoyando la ejecución de un proyecto para el fortalecimiento de la investigación y producción de semilla de papa en el Ecuador (FORTIPAPA). Dicho apoyo ha representado un fuerte impulso para la generación tecnológica genética, agronómica y de manejo integrado; reforzamiento de esquemas formales e informales de producción de semilla de calidad; y el desarrollo de metodologías participativas de difusión y capacitación con diversos actores localizados en las áreas de influencia, por parte del Programa Nacional de Papa del INIAP. Como fruto de la trayectoria seguida y por los resultados alcanzados, principalmente al haberse ido construyendo una plataforma institucional de colaboradores, a partir del 2002 se aprueba una fase adicional de cuatro años con el objeto de que el proyecto responda realmente a la demanda, mediante la participación activa de los actores de la cadena y el entorno, tanto en los niveles de dirección como en los de ejecución. Esto es, pasar de una perspectiva de desarrollo desde el proyecto hacia una de desarrollo integral del rubro papa, buscando principalmente el empoderamiento del grupo meta central del proyecto representado por los pequeños agricultores de papa de la zona central del callejón interandino. La propuesta plantea la instauración de un nuevo modelo de participación de los actores involucrados, denominado Nueva Institucionalidad en la que los participantes, a través de sus representantes, se involucran en las instancias de Dirección, Gerencia y Ejecución.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde 1992 el Programa Nacional de Papa del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) del Ecuador, con auspicio de la Cosude viene desarrollando el Proyecto FORTIPAPA: “Fortalecimiento a la investigación y producción de semilla con pequeños agricultores del Ecuador”.

Hasta el año 2002 el proyecto, por efecto acumulado de tres fases consecutivas, contribuyó a una generación muy importante de variadas alternativas tecnológicas, así como de abundante información científica.

Se entregaron cinco variedades mejoradas, junto con prácticas de manejo integrado del cultivo; la producción de semilla básica y de calidad fue descentralizada fuera de la estación experimental; se conformaron organizaciones de productores de semilla en el sistema formal e informal; se establecieron temas prioritarios de validación y transferencia de tecnología;

Paralelo a todo este esfuerzo de investigación y difusión, se fue construyendo un conjunto institucional de colaboradores dispuestos a continuar apoyando estos procesos,

liderados y en estrecha coordinación con el proyecto Papa Andina, el que forma parte de un convenio entre el CIP y la COSUDE, como un socio-estratégico. La colaboración de Papa Andina ha sido en doble dimensión: regional y nacional.

En el ámbito regional, Papa Andina ha facilitado el intercambio de información, servicios y productos tecnológicos, con el fin de mejorar los procesos de innovación tecnológica, favorecer el mutuo aprendizaje sobre nuevos enfoques de fortalecimiento institucional, comercialización y otros, con las entidades de investigación y desarrollo del rubro papa en Bolivia y Perú.

En la dimensión nacional, Papa Andina ha apoyado el fortalecimiento institucional para mejorar la competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa y el posicionamiento de los pequeños productores y productoras agrícolas. En este sentido, promovió una mayor apertura en los aspectos institucionales y políticos para crear las condiciones apropiadas para el desarrollo tecnológico, y el establecimiento de mecanismos participativos para el desarrollo de plataformas institucionales.

Con todos estos avances alcanzados, y por recomendación de una evaluación externa realizada en el 2002, se aprobó el financiamiento para una cuarta fase del proyecto (2002 – 2006), orientada sobre la base del desarrollo y robustecimiento de la Cadena Agroalimentaria de la Papa; y la construcción organizativa de la misma, con el objeto de lograr la interrelación de los diferentes eslabones de la cadena y representar adecuadamente sus intereses, así como mejorar su competitividad de forma sustentable y generar beneficios equitativos para todos sus actores, alrededor del empoderamiento de los pequeños agricultores de la Sierra central del país.

Los pequeños productores de papa representan el eslabón más débil de la cadena y son el sector más afectado por la inestabilidad de los precios y las características de la agricultura, debido a que no tienen el poder necesario para influenciar en el funcionamiento de la cadena, en los precios del producto y en la distribución de las ganancias. Frente a esta situación se hace necesario fomentar el desarrollo de sus capacidades de producción, gerencia empresarial y gestión organizativa, para que aumenten su productividad, reduzcan sus costos unitarios, mejoren la calidad de sus productos, racionalicen la comercialización de sus excedentes, se posicionen en la cadena y su ambiente institucional, e influyan en la definición de normas, políticas, programas y proyectos públicos a nivel de los gobiernos seccionales y nacional. En este proceso, las ONGs de desarrollo rural, OGs, Universidades, Gobiernos seccionales y empresas procesadoras, que se han comprometido estratégicamente por el fortalecimiento del rubro y de los pequeños productores, pueden cumplir un rol fundamental

Por ello, el grupo meta del proyecto son los pequeños y las pequeñas agricultoras de papa de la zona centro. El proyecto se plantea como objetivo superior la reducción de la pobreza rural y garantizar la seguridad alimentaria de la población ecuatoriana. Esto implica el mejoramiento en la generación de ingresos de los sectores agrícolas empobrecidos, el incremento en la ocupación de mano de obra del rubro, en el marco del desarrollo global del sector y por tanto de los procesos de producción, procesamiento, comercialización y consumo que permiten la sostenibilidad de la cadena de la papa.

La visión estratégica de la cadena productiva debe ser evaluada en su desempeño en términos de la eficiencia, calidad, competitividad, sostenibilidad y equidad. Por tanto, si bien el proyecto centra su accionar de manera directa en los pequeños y pequeñas agricultoras, sus beneficios favorecen al conjunto de actores y eslabones que constituyen este proceso agroalimentario, proveedores, productores, procesadores, comerciantes y consumidores. El proyecto aporta a construir la sostenibilidad de la cadena, cuyas características más importantes en el futuro serán:

- La articulación económica de los procesos de producción, transformación, distribución y consumo;
- La equidad en las oportunidades del negocio, apoyos y redistribución de la riqueza generada, especialmente orientada a beneficiar a los actores en mayor desventaja; y,
- La generación de tecnologías que permitan el uso sostenible de los sistemas ambientales y los recursos agroecológicos, y un enfoque de sistema productivo integrado.

## **LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD**

Las nuevas orientaciones asumidas por el proyecto, a nivel del propósito, resultados y estrategias, exigen la generación de una nueva institucionalidad, es decir **procedimientos y mecanismos de decisión compartida y ejecución de acciones colaborativas** para el fortalecimiento del rubro y el posicionamiento de los pequeños productores de papa. En este sentido, la propuesta de nueva institucionalidad se refiere al **reordenamiento de las formas e instancias de relacionamiento** entre los actores de la cadena agroproductiva de la papa, y entre los socios del Proyecto FORTIPAPA, tomando en consideración, que su propósito es el empoderamiento de los pequeños productores y productoras para que aprovechen las oportunidades del mercado, mediante el mejoramiento de la calidad, rentabilidad, sostenibilidad y equidad de la cadena.

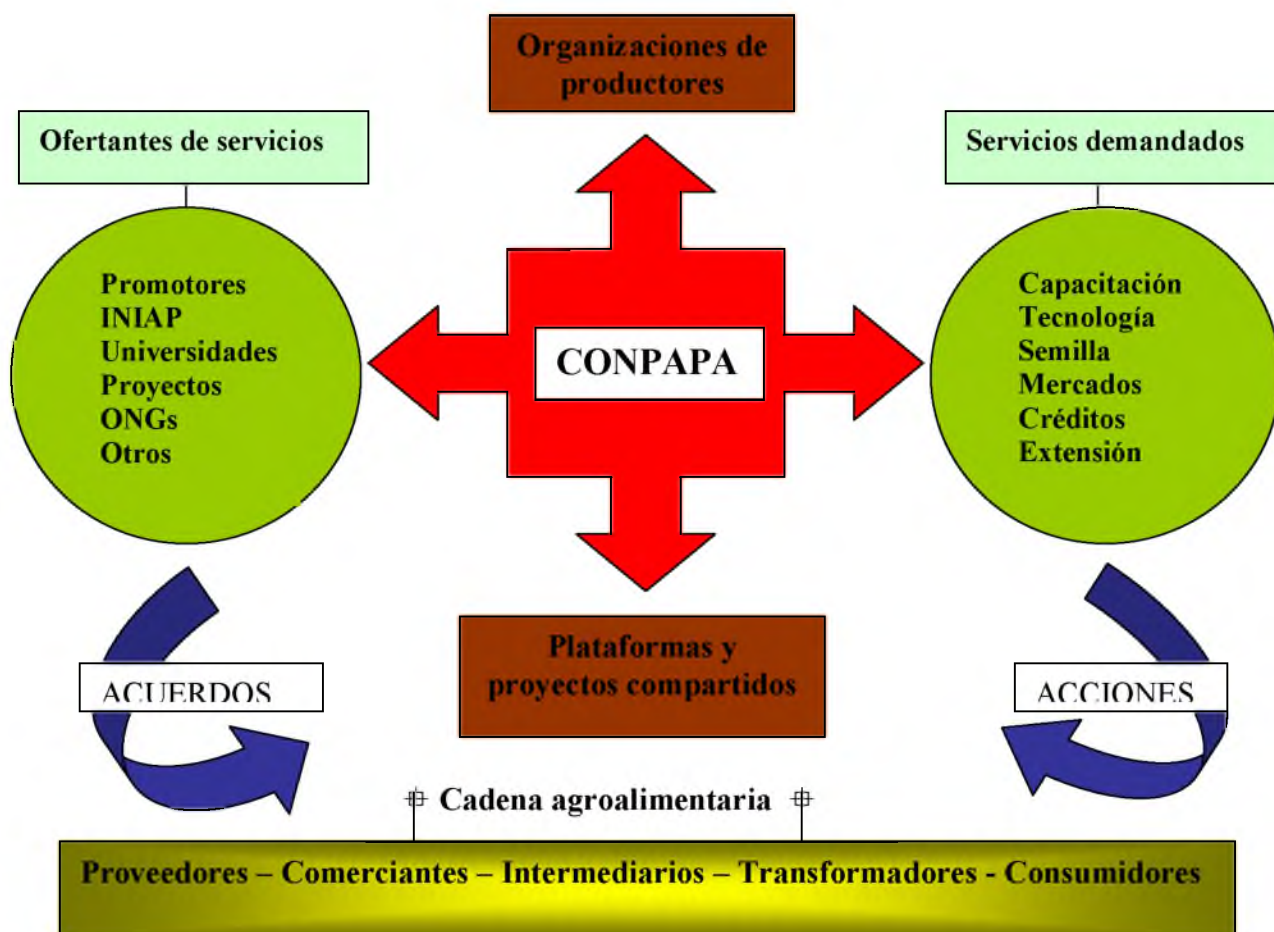
El proyecto FORTIPAPA valora la asociación o alianzas para mejorar el funcionamiento, la sostenibilidad y la equidad de la cadena agroalimentaria de la papa. Si bien las alianzas pueden tomar múltiples formas, aquellas que se están desarrollando a través del proyecto toman tres formas básicas:

- (i) alianzas estratégicas construidas alrededor de objetivos comunes y de una intervención conjunta para el fortalecimiento del rubro;
- (ii) alianzas operativas, hechas en base a la coordinación de esfuerzos para conseguir resultados más específicos como la implementación de proyectos compartidos; y,
- (iii) alianzas de negocios, con un fuerte anclaje económico para el impulso de iniciativas de aprovechamiento de oportunidades del mercado, e identificación de nichos específicos de comercialización del producto.

El impulso de alianzas estratégicas constituye la principal estrategia para la implementación del proyecto. En este sentido, los ejes de intervención y los proyectos

de acción se apoyan en las capacidades ya existentes en las organizaciones de productores, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales de desarrollo rural, universidades, organismos internacionales y empresas privadas, a través del establecimiento de actividades concertadas y de su ejecución colaborativa, con el fin de articular la oferta y la demanda de servicios y productos, facilitar los contactos comerciales, fortalecer la integración de los diferentes eslabones y desarrollar las capacidades de gestión empresarial y representación e interlocución de los pequeños productores.

### NUEVA INSTITUCIONALIDAD DE LA PAPA EN ECUADOR



En estas alianzas estratégicas participan diferentes actores de la cadena y del ambiente organizacional, bajo la forma de convenios, consorcios y contratos, de acuerdo a las necesidades prácticas de implementación del proyecto, de cada uno de los ejes de intervención y/o de los proyectos de acción. Esta política de alianzas del proyecto responde a ciertas condiciones:

- a) La concertación y acciones colaborativas se realizan entre organizaciones e instituciones que comparten el propósito, los resultados esperados y las políticas del proyecto;

- b) Se requiere que quienes participan en la alianza construyan una visión estratégica común, sobre la base de concertar el análisis de la realidad del rubro, para transformarlo a partir de la percepción, decisión y acción de los diferentes actores;
- c) Se construyen plataformas de concertación y de negocios que lleven al diseño de proyectos compartidos entre varias organizaciones e instituciones socias, cuya ejecución y financiamiento se haga mediante el aporte de todos;
- d) Se requiere darle una forma orgánica a estas alianzas, mediante la conformación de espacios provinciales y regionales para la identificación de las oportunidades que presenta el mercado, la planificación de proyectos de acción, su ejecución práctica, y el seguimiento y evaluación;
- e) Es importante diseñar y manejar estrategias de co-financiamiento, infraestructura compartida e intercambio de talentos humanos;
- f) El establecimiento de criterios y normas claras para la formalización de las alianzas a través de convenios y contratos.

Las alianzas estratégicas son un mecanismo pertinente para generar un mayor valor agregado, al propósito de fortalecimiento de la cadena de la papa y de empoderamiento de los pequeños productores, mediante acuerdos de trabajo colaborativo e interacción entre diferentes actores de la cadena y de su ambiente organizacional. Estas alianzas se han constituido a tres niveles y se están fortaleciendo para:

- Decidir de manera conjunta sobre la dirección estratégica del proyecto FORTIPAPA al servicio del rubro.
- Impulsar colaborativamente las actividades operativas del proyecto.
- Desarrollar la complementariedad de recursos técnicos, físicos y financieros en las intervenciones para el fortalecimiento del rubro.

ÁMBITO	MICRO	MESO	MACRO
<b>Organizaciones económicas de productores</b>	Grupos productores de base	Asambleas zonales o provinciales de productores	Consortio de la Papa (CONPAPA)
<b>Comercialización</b>	Empresas comercializadoras por provincia (EPAL-Tungurahua)	Sistema de comercialización del CONPAPA (ECOPAPA) – Consorcio Regional	Sistemas de Negociación Campesina del Ecuador
<b>Política de alianzas</b>	Plataformas y proyectos compartidos	Espacio de encuentro entre plataformas	RED DE LA PAPA
<b>Incidencia política en organismos públicos</b>	Comités Cantonales de Papicultores (CODEPAS)	Municipios y Consejos Provinciales (AME y CONCOPE) Organismos de desarrollo regional	MAG (Consejo Consultivo de la Papa) CORPEI
<b>Gestión del proyecto FORTIPAPA</b>	Institución Coordinadora de la Plataforma, Coordinador de Plataforma y Gerencia a nivel del Proyecto Compartido	Coordinación Regional y Responsables por Resultado (5)	Comité Directivo (representantes de productores, instituciones de apoyo, CIP, INIAP, COSUDE)

Los elementos ubicados en las casillas grises no están en funcionamiento. Sin embargo, forman parte del horizonte de trabajo de la nueva institucionalidad.

## DIRECCIÓN COLECTIVA Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

La institucionalidad del proyecto esta conformada por los niveles de dirección, gerencia y ejecución. En fases anteriores del FORTIPAPA, el papel esencial en la conducción de las acciones del proyecto correspondía a un Comité Directivo restringido, formado por COSUDE e INIAP, y el funcionamiento operativo se realizaba a través de un equipo técnico especializado en la generación y transferencia de tecnología, y en la producción de semilla certificada y de calidad. En cambio al momento, se está ejecutando sobre bases analíticas, decisiones compartidas y acciones colaborativas entre los diversos actores que intervienen en la cadena y sus instituciones de apoyo: productores, ONGs, universidades, gobiernos locales, empresas, etc. De ahí que los escenarios que se detallan a continuación deben ser asumidos como procesos, más que como resultados, por su naturaleza dinámica y cambiante, que en el futuro podría determinar su consolidación o la necesidad de nuevos cambios en función del propósito y resultados del proyecto.

Respecto al ámbito de **dirección** del Proyecto, se ha conformado un nuevo ***Comité Directivo*** (CD) amplio y representativo del proceso que se está realizando. Este CD está constituido por un representante de cada una de las siguientes instancias: organizaciones de los pequeños productores, ONGs de desarrollo rural comprometidas estratégicamente con el rubro, el proyecto CIP-Papa Andina, COSUDE e INIAP.

De la misma manera en el ámbito de la **gerencia** se está construyendo una nueva gestión gerencial con el fin de articular los recursos, esfuerzos y habilidades de las organizaciones socias y del proyecto, para lograr una mayor eficacia en la consecución de los resultados y una mejor eficiencia en el uso de los recursos, que siempre serán escasos con respecto a las necesidades de los pequeños papicultores y del rubro. Esto implica un *nuevo estilo de gerencia integral*, a través de la institucionalización de los procesos de alianzas estratégicas que se vienen desarrollando en la práctica a diferentes niveles:

- Una ***gestión general de la gerencia*** del proyecto, que si bien cuenta con un Líder, es realizada por un equipo, conformado además por el Coordinador Regional y los Responsables de resultados del proyecto. Este equipo analiza, evalúa, resuelve y realiza el seguimiento estratégico de la operatividad del proyecto.
- Una ***gestión gerencial por resultado esperado***, que anteriormente estaba centralizada en la institución que lidera el proceso. En el futuro, aquellos resultados en los que el PNRT-papa no tiene experticia, *serán descentralizados* hacia instituciones que tengan ventajas comparativas para hacerlo.
- La construcción, implementación, seguimiento y evaluación de los ***proyectos compartidos*** implican la gestión gerencial de los mismos, que de acuerdo a la dinámica actual la realizará aquella institución que sea designada democráticamente por la plataforma para que realice la coordinación de estos procesos.



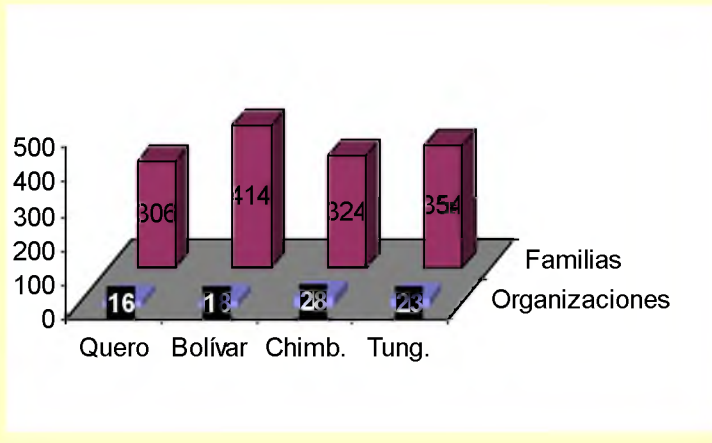
Con relación al ámbito de **ejecución** del proyecto, en la medida que su implementación se sustenta en acciones conjuntas y colaborativas entre los diversos actores de la cadena, también se pueden identificar diferentes niveles:

- En las provincias de intervención, la operatividad del proyecto se realizará crecientemente a través de **proyectos compartidos** orientados por la demanda, lo cual compromete la participación de diversas instituciones de apoyo y organizaciones de los actores de la cadena, especialmente de pequeños productores.
- La implementación de ciertas acciones estratégicas por resultados, si bien cuentan con una persona responsable, también se realizan basándose en **alianzas operativas** en las provincias de intervención, como por ejemplo: cursos de capacitación de capacitadores o la producción de semilla de calidad que se están realizando con gobiernos seccionales, universidades, productores, ONGs y otras.
- Y por supuesto un papel importante en la ejecución del proyecto, especialmente en la generación y transferencia de tecnología, y en la producción de semilla certificada, cumple el **equipo técnico del PNRT-papa**, buscando responder a las demandas genuinas de los pequeños productores y del mercado.

**BALANCE EVOLUTIVO HASTA DICIEMBRE 2005**

<b>INDICADOR</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
# de organizaciones de Base y de segundo grado involucradas funcionando	18	40	85
# de familias de ppes/as involucrados directamente e indirectamente en el proceso (dato acumulado)	280	642 - D 1280-IND	1425 - D 3000 - IND
% de participación de mujeres, jóvenes, étnias en todas las acciones	nd	68,77 H 31,23 M	66,8H 33,2M
# de actores institucionales (dato acumulado)	16	19	31
# de alianzas y PPCs en funcionamiento (dato acumulado)	2	3	6
Recursos asignados por socios públicos y privados hacia el rubro	8000	9000	60000
% de participación ppes/as en puestos directivos (PPCs, CD, Otros)	0%	10%	20-30%
% de participación de los ppes/as en las decisiones	0%	15%	20- 30%
# de ha. sembradas con grupos involucrados	10	103	255,5
# de organizaciones de Base por plataforma	18	Quero 6 Tung. 10 Chimb. 24	Quero 16 Tung. 19 Chimb. 29 Bolivar 13 Otras 13
# de promotores y técnicos apoyando el proceso de producción.	nd	12 T 11P	16T 21P
qq vendidos por PPCs	0	4208	17886
Relación: Costo / familia beneficiada	nd	Directos: 345/familia Indirectos: 74/familia	Directos: 194/familia Indirectos: 39,5/familia
# de capacitados/as (egresados/as) en CdCs	20	30	35
# de productores/as capacitados en ECAs	260	400	420
# de técnicos/as y ppes/as capacitados en temas específicos	0	28	16
# de ppes/as de plataformas capacitados en temas específicos	nd	101	756
# de asistentes a eventos de difusión (días de campo, ferias, giras)	275	590	1815
# de publicaciones	2	1	9
% de participación de mujeres, jóvenes en todas las acciones de capacitación	nd	20 -30%	30-40%
Cartera de clientes atendidos	8	30	49
# de qq, total y por segmentos, vendidos por PPCs	nd	4208 TOTAL 2651 polleria 1557 industria	17866 TOTAL 16285 polleria 1581 industria
Ingresos anuales generados para los ppes/as por venta de papa, Total PPCs (USD)	0	32204,6	203044,8

### Composición de las Plataformas



### PARTICIPACION INSTITUCIONAL

