



PLATAFORMAS DE CONCERTACION PARA VINCULAR AGRICULTORES CON EL MERCADO

MEMORIA TALLER DE
EVALUACION HORIZONTAL

Ecuador, Riobamba
5, 6 y 7 de abril del 2005

DEZA DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT
DDC DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION
DSC DIREZIONE DELLO SVILUPPO E DELLA COOPERAZIONE
SDC SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION
COSUDE AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN





COSUDE

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
Av. Naciones Unidas E9-72 y Shyris. Casilla 17-16-355. Quito - Ecuador.
Telfs.: (593-2) 2433 236 / 2459 370. Fax: (593-2) 2433 150
E-mail: quito@sdc.net



INIAP

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.
Eloy Alfaro N-30-350 y Amazonas. Edificio MAG. Piso 4.
Casilla 17-17-362. Teléfonos: (593-2) 2504 996 / 2504 998 / 2567 645
Fax: (593-2) 2502 240. E-mail: iniap@iniap-ecuador.gov.ec

Plataformas de concertación para vincular agricultores y agricultoras con el mercado.
Quito-Ecuador, 2005

Autores:

David Guerrero, Cecilia Monteros, Fabián Montesdeoca, Hernán Pico, Guillermo Pino, Manuel Pumisacho, Iván Reinoso, Graham Thiele, Fausto Yumisaca.

Moderación y Sistematización:

Pablo Iturralde.

Editores:

Iván Reinoso, Cecilia Monteros.

Diseño e impresión:

IDEAZ, (593-2) 3216 580

ÍNDICE

Índice	i
Lista de abreviaciones	ii
Resumen ejecutivo	1
1. Introducción.....	7
1.1. Resultados esperados.....	8
1.2. Criterios de evaluación	8
1.3. Metodología.....	9
2. Presentación de la experiencia de PPC.....	11
2.1. Retos de la producción de papa en Ecuador y situación de mercados.....	11
2.2. Evolución del FORTIPAPA e implementación de la fase IV.....	12
2.3. Proyectos compartidos y plataformas: pasos de la metodología.....	15
2.4. Caso concreto: Plataforma de papa para la agroindustria - Chimborazo	18
2.5. Caso concreto: Plataforma de papa para restaurantes - Tungurahua.....	21
2.6. Articulación de los resultados esperados con las PPC	23
2.7. Empoderamiento y organización de los pequeños agricultores y pequeñas agricultoras	25
3. Visitas de campo a las comunidades	27
4. Evaluación y síntesis	31
4.1. Análisis de fortalezas, debilidades y ajustes para mejorar la experiencia.....	31
4.2. Síntesis de la evaluación	36
4.3. Grupo interno: lecciones aprendidas y ajustes para mejorar la experiencia.....	37
4.4. Grupo externo: lecciones aprendidas y sugerencias para replicar experiencia	38
5. Evaluación del taller.....	39
5.1. Evaluación cualitativa	39
5.2. Evaluación cuantitativa.....	39
5.3. Apreciación de Bolivia, Rayne Calderón	41
5.4. Apreciación de Perú, Miguel Ordinola	42
5.5. Apreciación de PAPA ANDINA, Graham Thiele	42
5.6. Apreciación de Ecuador, Hernán Pico	43
Lista de participantes	45

LISTA DE ABREVIACIONES

AME: Asociación de Municipalidades del Ecuador.
CESA: Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas.
CD: Comité Directivo del Proyecto FORTIPAPA.
CdC: Capacitación de Capacitadores.
CIAL: Comité de Investigación Agrícola Local.
CIP: Centro Internacional de la Papa.
COAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito.
CODEPAS: Comités de Productores de Papa.
CONCOPE: Consorcio de Consejos Provinciales.
CONPAPA: Consorcio de Productores de Papa.
CORPOAMBATO: Corporación Ambato.
COSUDE: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
DL: Desarrollo Local.
ECA: Escuela de Campo.
EPCP: Enfoque Participativo de Cadenas Productivas.
ESPOCH: Escuela Politécnica del Chimborazo.
FORTIPAPA: Proyecto de fortalecimiento del rubro papa.
GEC: Grupo Evaluador de Clones.
GL: Gobierno Local.
GSA: Gobierno Seccional Autónomo (Junta Parroquial, Municipio, Consejo Provincial).
HCPB: Honorable Consejo Provincial de Bolívar.
HCPT: Honorable Consejo provincial de Tungurahua.
IEDECA: Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas.
INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
INIAP: Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.
IP: Investigación Participativa.
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MIP: Manejo Integrado de Plagas.
OC: Organización Campesina.
OEC: Organización Económica Campesina.
OG: Organización Gubernamental.
ONG: Organización No Gubernamental.
OSG: Organización de Segundo Grado.
PNRT-papa: Programa Nacional de Raíces y Tubérculos – Papa del INIAP
PPC: Plataformas de proyectos Compartidos.
REDCAPAPA: Red Estratégica de la Cadena de la Papa.
SDA: Servicios de Desarrollo Agropecuario.
TLC: Tratado de Libre Comercio.
UDOCACH: Unión de Organizaciones Campesinas de Chimborazo.
UNACH: Universidad Nacional de Chimborazo.
UTA: Universidad Técnica de Ambato.

Resumen Ejecutivo

En el contexto de la evaluación del Proyecto FORTIPAPA y las acciones de PAPA ANDINA de construcción colectiva de una agenda regional e intercambio de experiencia entre países, se llevó adelante un tercer taller regional de evaluación horizontal. El primer taller se realizó en 2003 en el Perú para evaluar el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas, EPCP, (PAPA ANDINA, 2003). El segundo taller, el diseño de mecanismos para articular las demanda y oferta tecnológica en un contexto pro-pobre en Cochabamba en 2004 (PAPA ANDINA, 2004). Para este taller se propone la evaluación de la experiencia ecuatoriana de plataformas de concertación para vincular pequeños agricultores y pequeñas agricultoras con mercados para la papa.

El taller se realizó partiendo de la presentación de la experiencia (metodología y progresos) de FORTIPAPA en la implementación de las plataformas de concertación. Posteriormente, se definieron los criterios de evaluación y las personas participantes tuvieron la oportunidad de visitar cuatro comunidades de varias provincias en donde se está desarrollando la experiencia. Para la evaluación, se dividieron en dos grupos: uno externo, con las personas de Bolivia y Perú, que están involucradas en procesos de desarrollo del rubro en sus respectivos países; y uno interno, de las personas involucradas directamente en la experiencia de FORTIPAPA. Estos grupos evaluaron y sugirieron lineamientos para mejorar el proceso en Ecuador y para replicarlo en las condiciones específicas de sus países, sobre la base de los criterios previamente consensuados: empoderamiento y equidad de género de los pequeños productores y pequeñas productoras, articulación al mercado, provisión y calidad de los servicios y perspectivas de sostenibilidad.

La socialización de la experiencia se realizó a través de varias presentaciones: (i) los retos de la producción de papa en Ecuador y la situación de mercados, (ii) la evolución e implementación del Proyecto FORTIPAPA, (iii) la metodología de las plataformas de proyectos compartidos (PPC), (iv) los casos de las plataformas de Chimborazo y Tungurahua, (v) la articulación de los componentes del proyecto con las PPC, y (vi) la organización y empoderamiento de los pequeños productores y pequeñas productoras.

A continuación la síntesis de la evaluación de la experiencia de plataformas para articular a los pequeños productores y pequeñas productoras al mercado, tomando en consideración los criterios previamente establecidos:

ARTICULACIÓN AL MERCADO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
Permitieron identificar nueva oportunidad de mercado.	Falta de evaluación técnica/económica del negocio (plan de negocios): sistema de comercialización.	Construir con los productores y productoras el plan de negocios: sistema de comercialización del CONPAPA.
La articulación con los mercados de mayor exigencia: segmentos de mercado que requieren mayor valor agregado.	Falta claridad en la estrategia de comercialización: propiedad, posicionamiento de la marca.	Definir con precisión la estrategia de comercialización: marca, propiedad, etc.

ARTICULACIÓN AL MERCADO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
Se cuenta con un plan de producción y ventas.	Articulación al mercado con una sola variedad "Fripapa".	Establecer estrategias para relaciones y servicios con clientes: visión compartida del negocio.
Se han generado relaciones de confianza y compromiso con los clientes.	No involucra a otros actores del negocio (ej.: empresas).	Aprovechar experiencias regionales (Bolivia, Perú, otros).
Se han organizado para realizar una comercialización asociativa de papa.	Falta formalizar las relaciones de confianza.	
Se dispone de una cartera de clientes: mercado seguro: creando estabilidad de mercado para los productores y las productoras.		
Se han asegurado precios estables en el negocio.		

PROVISIÓN Y CALIDAD DE SERVICIOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
Plataforma como espacio para planificar, evaluar y ajustar los servicios: complementariedad de los diferentes actores en los servicios ofertados.	Sesgo productivo de los servicios y escaso apoyo en otros: crédito, información de mercados, comercialización, poscosecha, etc.	Promover la participación de otros proveedores de servicios: COAC, particulares, consultoras, universidades, etc.
A través de servicios de asistencia técnica y comercialización se ha mejorado la calidad del producto.	Deficitaria oferta de semilla: calidad, continuidad, calidad; y uso de papa no comercializada como semilla.	Involucrar a los gobiernos locales en la plataforma y en el desarrollo agropecuario.
ECAs son la base para fortalecer capacitación, asistencia técnica, y promover alianzas.	Falta identificar la demanda de servicios y la articulación con prestadores locales.	Capacitar a capacitadores en otros temas: comercialización, poscosecha, gestión administrativa-financiera.
Acceso a nuevas tecnologías generadas.	Los servicios solo fortalecen a un actor (los productores y las productoras) y no a otros.	Profundizar la capacitación a través de las ECAs, ampliando a otros temas.
Nuevo estilo de trabajo para el INIAP: más actores, más relaciones, alianzas fortalecidas, nuevos temas.		Apalancar necesidades para conseguir nuevos recursos para crédito.

EMPODERAMIENTO Y GÉNERO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
La organización de los agricultores y las agricultoras fortalecida por la participación en la plataforma.	Poca participación y capacidad de los productores y las productoras en el proceso comercial, administrativo, financiero.	Estrategia de transferencia de responsabilidades, información y recursos a los productores y a las productoras: gestión comercial, administrativa, financiera, de asambleas, calificación de servicios, etc.
La identidad de los productores y las productoras con el proceso se debe a los beneficios económicos percibidos.	Alta concentración de decisiones e información en instituciones coordinadoras: comercialización, servicios, gestión administrativa-financiera.	Elaborar reglamentos que permitan clarificar el rol y participación de los actores de las plataformas, y el funcionamiento de las organizaciones económicas campesinas.
Incidencia de los productores y las productoras en la toma de decisiones en las plataformas. Promotores y promotoras toman liderazgo procesos de capacitación y asistencia técnica.	Falta de claridad en roles y reglamentos de actores de las plataformas y de las organizaciones de productores y productoras.	Definir estrategias de género que permita el acceso a la toma de decisiones.
Existe un inicial proceso de incidencia política: relación con gobiernos locales.	No existe estrategia clara para que los productores y productoras decidan: acceso a servicios, estrategia de comercialización, planes de negocio, etc.	Formular e implementar un plan común de capacitación y acompañamiento: formación de lideresas y líderes.
Se ha potenciado el desarrollo de capacidades y el acceso al conocimiento de los agricultores y las agricultoras.	Poca participación de mujeres en espacios de toma de decisiones.	Fomentar el rereconocimiento con organizaciones sociales existentes y demás actores de la cadena.
	Avances desiguales en el trabajo con los grupos de base.	Promover el diálogo político con los municipios y consejos provinciales.
	Faltan mecanismos de relacionamiento con organizaciones sociales del entorno.	

PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
<p>Organizacional: CONPAPA en marcha.</p> <p>Existe compromiso de grupo de productores y productoras con acuerdos comerciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ No hay claridad en quien es el sujeto de la sostenibilidad: plataformas u organización de productores y productoras. ▲ No se ha definido que tipo de organización se debe fortalecer para ser sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ La sostenibilidad dependerá del fortalecimiento de las organizaciones de base de los productores, las productoras y del negocio (cadena). ▲ Mayor énfasis en capacitación a pequeños multiplicadores de semilla con diversidad de variedades.

PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
<p>Económicas: Mercado identificado como medio de comercialización fijo. Identificando oportunidades de mercado se han ensayado mecanismos de respuesta adecuada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Falta de una estrategia sostenible de negocios en el mercado (largo plazo). ▲ Ampliar el mercado para más variedades: no sólo Fripapa. ▲ Demora en cancelar las ventas a tiempo para los productores y las productoras. ▲ No hay capacidad de respuesta a las amenazas del mercado: TLC, Fripapa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementar un sistema de comercialización articulado entre plataformas y grupos de productores y productoras. ▲ Capitalizar con fondos la plataforma para beneficio de los productores y productoras. ▲ A través de alianzas dar respuesta al trabajo con enfoque de sistema productivo de los agricultores y las agricultoras. ▲ Producir otras variedades.
<p>Institucional: Los gobiernos locales asumen la plataforma como parte de la gestión pública. Un plan (matriz institucional) para desarrollar las plataformas en relación a otros ámbitos. Incremento de actores (productores, productoras, instituciones) en las plataformas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Ser dependientes de las instituciones de apoyo. ▲ Dependencia en lo operativo lo de los fondos de promoción de FORTIPAPA. ▲ Poco involucramiento activo de actores privados de la cadena (aparte de agricultores y agricultoras). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Elaborar un plan de autogestión para las plataformas (financiera). ▲ Gestión e involucramiento de gobiernos locales en cada una de las plataformas. ▲ Desarrollar pautas para incorporar al sector privado.
<p>Desarrollo de capacidades: La plataforma ha generado un conjunto de servicios que puede contribuir a la sostenibilidad de la cadena.</p>		<p>Las plataformas son un buen instrumento para ofertar y organizar servicios de calidad.</p>

Tomando en consideración los elementos de la evaluación, se establecieron los siguientes como los principales aprendizajes: 1) A través de la organización los pequeños productores y las pequeñas productoras pueden penetrar mercados nuevos, exigentes en calidad; 2) Desde el inicio se debe implementar una estrategia de fortalecimiento de los productores, las productoras y de participación del conjunto de actores de la cadena; 3) La participación de mujeres en número no es suficiente, hay que definir estrategias y actividades para contribuir a su posicionamiento; 4) Las plataformas como espacio de discusión, experiencias compartidas y concertación, permite el acceso a múltiples servicios al servicio de los agricultores; 5) Las oportunidades de mercado jalan innovación tecnológica, comercial e institucional; 6) Cuando se involucra desde un inicio a los gobiernos locales se fortalece la intervención; y 7) Se puede aprovechar las experiencias previas de ECA para organizar a los productores y a las productoras en función de oportunidades del mercado y crear alianzas que les favorezcan.

Las recomendaciones establecidas para ajustar y mejorar el proceso de empoderamiento de los pequeños agricultores, pequeñas agricultoras y de fortalecimiento del rubro papa, fueron:

Respecto a la articulación al mercado: 1) Construir un plan de negocios con la participación de los pequeños productores, pequeñas productoras y demás actores de la cadena; 2) Imple-

mentar el sistema (empresa con sucursales provinciales) de comercialización del CONPAPA; 3) Establecer las reglas del juego de uso y difusión de la marca; 4) Integrar a los clientes a ciertas reuniones de la plataformas; y, 5) Diversificar mercados tomando en cuenta otras variedades y otros cultivos del sistema productivo campesino.

En cuanto a la provisión y calidad de servicios se estableció: 1) Fortalecer el proceso de los productores y productoras mediante el acceso a nuevos servicios (crédito, información, gestión administrativa-financiera, influencia política, etc.); 2) Incorporar como aliados a proveedores de servicios que aún faltan para fortalecer a los productores y productoras (crédito, información, comercialización, poscosecha, etc.), para esto se debe partir de un análisis de la oferta y demanda de servicios a nivel local y de provincias, con énfasis en pequeños productores y pequeñas productoras; y, 3) Capacitar a capacitadores en nuevos temas: comercialización, poscosecha, gestión administrativa-financiera, entre otros, lo cual conlleva a reformar el currículo de CdCs y ECAs.

También se definió la necesidad de promover una mayor participación de pequeños productores y pequeñas productoras y buscar la forma de disminuir la influencia de las instituciones de apoyo, impulsando una mayor integración de mujeres en la toma de decisiones el proceso, para avanzar realmente en los procesos de empoderamiento y equidad de género. Para esto se establecieron: 1) Fortalecer la organización económica de los pequeños productores y pequeñas productoras de papa, de abajo hacia arriba, es decir desde las organizaciones de base hacia el CONPAPA; 2) Establecer normas y reglamentos de procedimientos, roles y toma de decisiones al interior de las OEC y de las plataformas; 3) Implementar un plan de empoderamiento estratégico de los pequeños productores y pequeñas productoras, a nivel económico, social y político, mediante el desarrollo de capacidades desde la misma experiencia; 4) Definir e implementar estrategias de género en el CONPAPA y las plataformas; 5) Suscitar la incorporación de los productores y productoras organizados en los procesos de diálogo y negociación política con los gobiernos seccionales autónomos, manteniendo una permanente vigilancia para que no se haga proselitismo político.

Las perspectivas de sostenibilidad se juegan en: 1) Identificar oportunidades de mercado para otras variedades e incorporar un enfoque de sistemas de producción campesino; 2) Fortalecer las organizaciones económicas de los productores y las productoras (CONPAPA) y el desarrollo integral de sus capacidades; 3) Articular el proceso de fortalecimiento del rubro y empoderamiento de los pequeños productores y pequeñas productoras en las dinámicas de desarrollo (económico) local lideradas por los gobiernos seccionales autónomos, en cada una de las provincias de intervención; y 4) Desarrollar un visión de negocio conjunto con todos los actores de la cadena y ampliar las alianzas para la provisión de servicios a los que aún no tienen acceso los agricultores y las agricultoras.

Por último, entre los principios de las plataformas que se identificaron como potencialmente replicables, considerando el entorno específico local, se encuentran: 1) La identificación y selección de los segmentos de mercado donde se pretende competir para planificar la producción; 2) El uso de las Escuelas de Campo para promover la organización de los productores y las productoras con orientación al mercado; 3) La construcción preactiva de una cartera de clientes, a través de mecanismos como las ruedas de negocios, ferias y otras; y 4) La identificación de variedades de papas que cumplen las exigencias de calidad de importantes nichos de mercado.



1. INTRODUCCIÓN

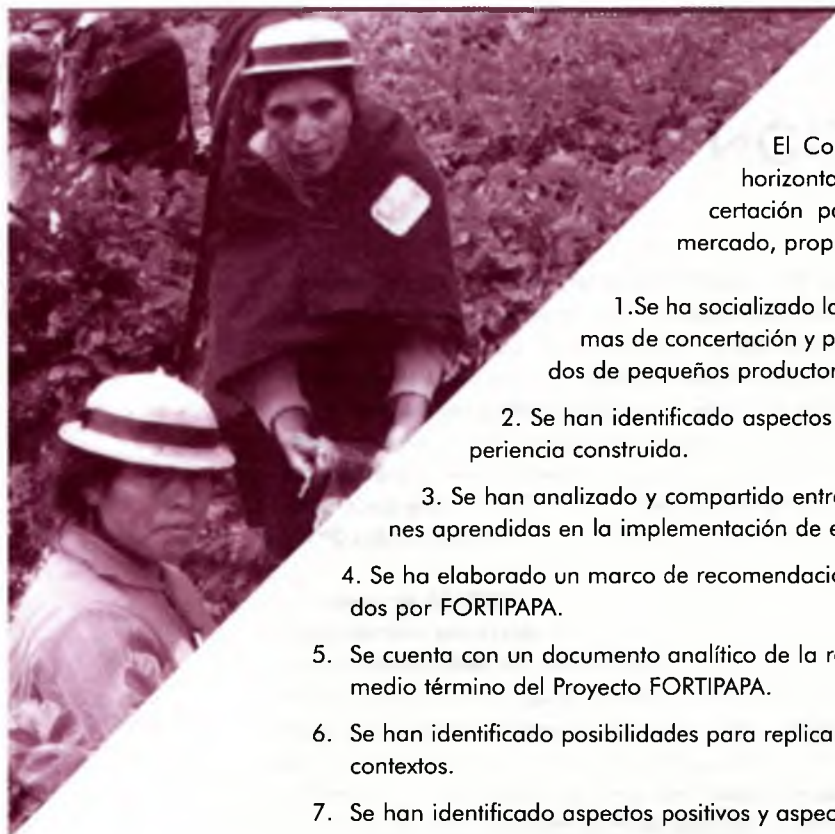
El Proyecto FORTIPAPA, coordinado por el Programa de Papa del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), se encuentra en el proceso de implementación de su cuarta fase (agosto/2002 – diciembre/2006), cuyo propósito apunta a fortalecer la competitividad y equidad de la cadena agroalimentaria de la papa, al mismo tiempo que se promueve un proceso de empoderamiento y beneficio de los pequeños productores y las pequeñas productoras. Para hacer realidad este objetivo, el proyecto ha impulsado, entre otras estrategias, procesos de alianza estratégica con grupos de productores y productoras organizados, ONGs de desarrollo rural, gobiernos locales y universidades, entre otros actores institucionales, que han tomado la forma de Plataformas de Proyectos Compartidos (PPC).

Como parte de las herramientas de gestión estratégica del Proyecto FORTIPAPA se diseñó un proceso sistémico de evaluación de la presente fase, que integra tres diferentes momentos de valoración de los resultados e impactos: el primero, una autoevaluación realizada en el mes de noviembre de 2004 con la participación de los agricultores, las agricultoras y el conjunto de socios institucionales, con el objetivo de evaluar los avances alcanzados y diseñar el plan operativo 2005; el segundo momento, una evaluación de medio termino, que se hizo con la metodología de evaluación horizontal y que compartimos con la presente memoria; y, el tercero, que al final de la fase prevé combinar un proceso participativo de autoevaluación con una evaluación externa, para definir una potencial última fase del proyecto.

Además, el Proyecto PAPA ANDINA, ejecutado por el Centro Internacional de la Papa (CIP), para la construcción colectiva de una agenda regional, el intercambio de experiencias y la gestión de conocimientos entre Bolivia, Perú y Ecuador, viene validando varias metodologías de trabajo como la evaluación horizontal, que ya ha sido aplicada por dos ocasiones, en Perú el año 2003 para evaluar el “enfoque participativo de cadenas productivas” del Proyecto PAPA ANDINA; y, el 2004 en Bolivia con el fin de evaluar la experiencia del Proyecto INNOVA para la “articulación entre demanda y oferta tecnológica”.

En este marco se llevó adelante un tercer taller regional de evaluación horizontal, para reflexionar sobre la experiencia de “plataformas de concertación para vincular agricultores y agricultoras con el mercado”, que para el Proyecto FORTIPAPA, representó además su evaluación de medio término. Este evento se realizó los días 5, 6 y 7 de abril de 2005, en la ciudad de Riobamba, Ecuador.

La metodología de evaluación horizontal es una herramienta participativa que permite: (i) compartir una determinada experiencia, enfocada en ciertas estrategias y/o metodologías innovadoras, (ii) promover procesos de aprendizaje colectivo a partir de la reflexión de la experiencia, (iii) sugerir lineamientos de acción que permitan mejorar o consolidar una experiencia en marcha, y (iv) facilitar la capitalización de los aprendizajes de la experiencia mediante la replicabilidad o adaptación de la estrategia y/o metodología recreándola en otras realidades. La evaluación horizontal se sustenta en dos miradas que se complementan y enriquecen mutuamente: por un lado, la mirada de un grupo interno, constituido por las personas de una o varias instituciones cuya práctica es objeto de la evaluación; y por el otro, la mirada de un grupo externo, conformado por los socios o pares de instituciones que trabajan en temas comunes, pero en contextos diferentes.



1.1. Resultados esperados

El Comité organizador del taller de evaluación horizontal de la metodología de plataformas de concertación para vincular agricultores y agricultoras al mercado, propuso los siguientes productos o resultados:

1. Se ha socializado la experiencia de la construcción de plataformas de concertación y proyectos compartidos con grupos organizados de pequeños productores y pequeñas productoras.
2. Se han identificado aspectos positivos y aspectos a mejorar sobre la experiencia construida.
3. Se han analizado y compartido entre los socios locales y regionales, las lecciones aprendidas en la implementación de estos mecanismos.
4. Se ha elaborado un marco de recomendaciones para ajustar los procesos implementados por FORTIPAPA.
5. Se cuenta con un documento analítico de la reunión como instrumento de evaluación de medio término del Proyecto FORTIPAPA.
6. Se han identificado posibilidades para replicar la experiencia de las plataformas en otros contextos.
7. Se han identificado aspectos positivos y aspectos a mejorar sobre el apoyo brindado por el Proyecto PAPA ANDINA al FORTIPAPA.

1.2. Criterios de evaluación

Para la evaluación de la experiencia las personas que participaron en el taller, definieron, sobre la base de una propuesta más amplia realizada por el comité organizador, los siguientes criterios de análisis, con los cuales se orientó todo el proceso de revisión de la experiencia y se enfocó de mejor manera la reflexión del taller:

- ▲ Articulación al mercado.
- ▲ Empoderamiento y género: capacidades de organización empresarial, influencia política, toma de decisiones.
- ▲ Provisión de servicios y calidad de los mismos.
- ▲ Perspectiva de sostenibilidad de los procesos en marcha.

Martes 5 de abril:
PRESENTACIONES

Miércoles 6 de abril:
VISITAS DE CAMPO

Jueves 7 de abril:
EVALUACIÓN Y SÍNTESIS

1.3. Metodología

Metodológicamente se establecieron tres pasos secuenciales para el desarrollo del taller. Estos tres pasos se los diseñó para ser realizados en cada uno de los días programados para el evento: el primer día se realizó la presentación de la experiencia, el segundo una visita de campo a varias comunidades, y el tercero la reflexión sobre fortalezas, debilidades y sugerencias para mejorar la experiencia y adaptarla a la realidad de los otros países participantes.

En el sentido mencionado, el taller partió con un análisis de los factores relevantes del contexto ecuatoriano y la socialización de la experiencia (metodología y progresos) del Proyecto FORTIPAPA en la implementación de las plataformas de concertación como base para el análisis posterior. Se realizaron un total de siete presentaciones:

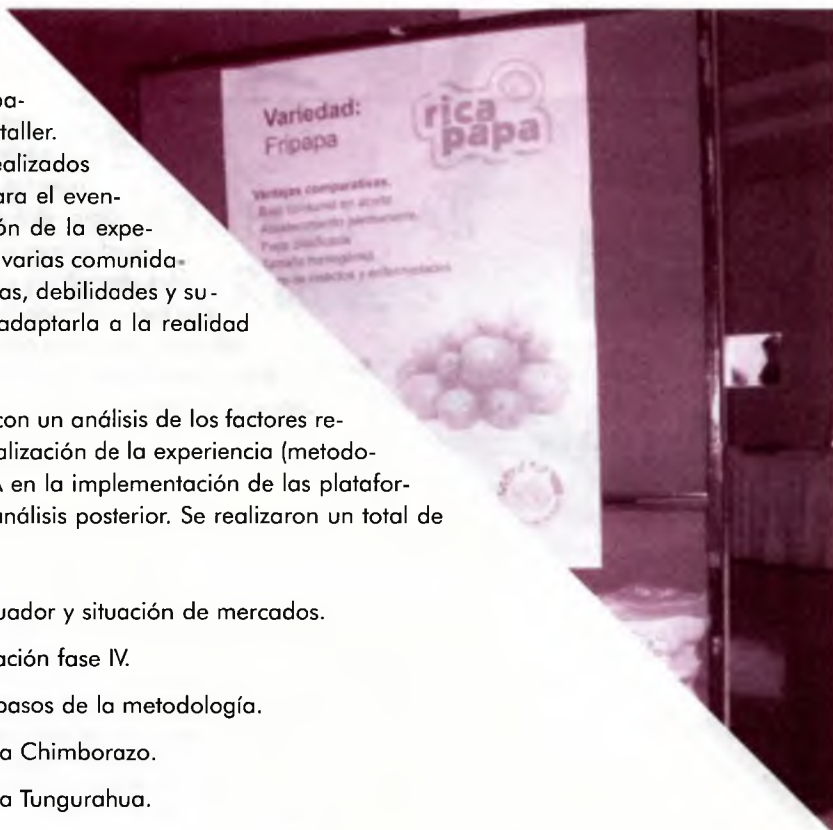
- ▲ Retos de la producción de papa en Ecuador y situación de mercados.
- ▲ Evolución del FORTIPAPA e implementación fase IV.
- ▲ Proyectos compartidos y plataformas: pasos de la metodología.
- ▲ Caso concreto Plataforma agroindustria Chimborazo.
- ▲ Caso concreto Plataforma agroindustria Tungurahua.
- ▲ Articulación de los resultados esperados (Investigación, capacitación, comercialización y semillas) con los proyectos compartidos.
- ▲ Empoderamiento y organización de los pequeños productores y las pequeñas productoras.

Después de cada presentación se realizaron preguntas aclaratorias con el afán de facilitar a todas las y los participantes una mejor comprensión de la experiencia.

Posteriormente se realizaron varias visitas de campo a cuatro comunidades, para lo cual las personas participantes se dividieron en grupos con el propósito de observar la experiencia y entrevistar a agricultores y agricultoras con los cuales el proyecto trabaja por medio de la metodología de plataformas de concertación. Previo a las visitas de campo cada uno de los grupos preparó una guía de preguntas para orientar las entrevistas, las mismas que fueron lideradas por las personas del grupo externo, mientras que los miembros del grupo interno se limitaron a responder preguntas cuando los externos así lo solicitaban. Al regreso de la visita de campo, los cuatro grupos sintetizaron sus conclusiones, tomando en consideración los criterios de evaluación (mercado, empoderamiento, servicios y sostenibilidad), las mismas que fueron compartidas con todas las personas participantes en una reunión plenaria.

Para el tercer momento, las personas que participaron en el taller conformaron dos grupos, uno interno y otro externo, para revisar la experiencia basándose en los criterios de evaluación consensuados en el primer día, para lo cual reflexionaron sobre las fortalezas, debilidades y sugerencias para mejorar la implementación de la metodología en el contexto local. Ya en la plenaria se procedió a construir un cuadro comparativo en el cual se identificaron tanto los consensos como los disensos, entre ambos grupos.

Después se regresó a un trabajo de grupos final en el cual, el grupo interno, aprovechando



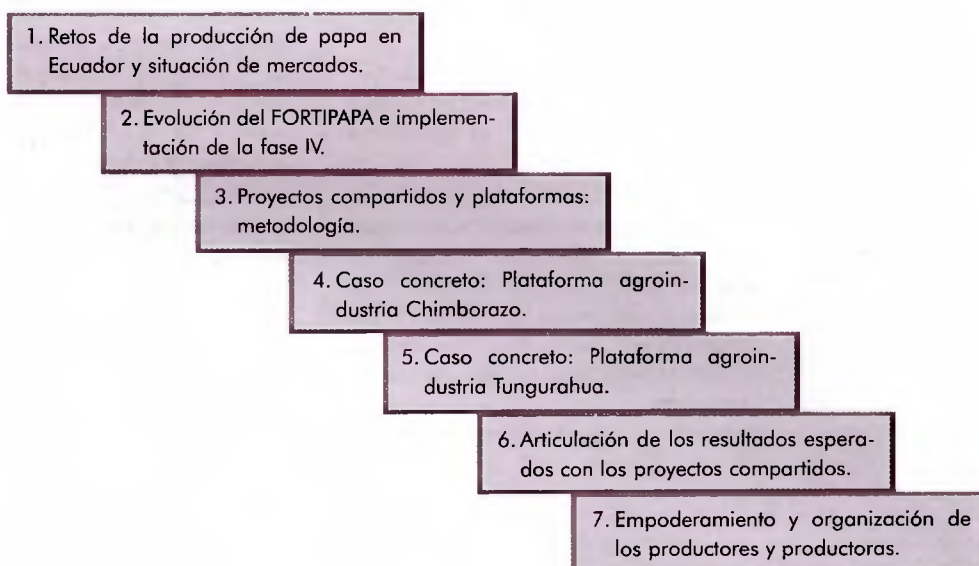


el cuadro comparativo, sintetizó los lineamientos de acción recomendados y las lecciones aprendidas para mejorar el enfoque y los mecanismos; mientras que el grupo externo, analizó las posibilidades y requerimientos para replicar la metodología de plataformas para articular a pequeños productores y pequeñas productoras al mercado, en las condiciones particulares de sus respectivos países. Los resultados de este trabajo de grupos fueron compartidos en una reunión plenaria con la presencia adicional de ciertas personas que representaban a un grupo de aliados especiales del proceso que se está impulsando; plenaria, en donde además se identificaron los próximos pasos a realizar después del taller.



2. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE PLATAFORMAS Y PROYECTOS COMPARTIDOS

En esta parte recogemos las exposiciones realizadas por diferentes factores del proceso impulsado por el Proyecto FORTIPAPA: agricultores, agricultoras, coordinadores, coordinadoras de plataformas, técnicos y técnicas del INIAP.



2.1. Retos de la producción de papa en Ecuador y situación de mercados

Esta presentación se realizó con el aporte de varias personas del grupo interno y luego se sistematizó la información en tarjetas, cuyo contenido se comparte a continuación:

MATRIZ N° 1. ENTORNO RELEVANTE		
Tendencia	Caracterización	Lineamientos
Reforma del estado ecuatoriano	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Crisis del estado-nación. ♣ Cambio de rol: de agente activo de desarrollo económico a agente normador, promotor y controlador. ♣ Reducción del presupuesto fiscal para promover la producción y políticas sociales ♣ Falta de políticas públicas de desarrollo agropecuario. ♣ Se han eliminado los programas de capacitación y asistencia técnica del MAG. ♣ Crecimiento del mercado de servicios de desarrollo agropecuario (SDA). 	<p>Construcción desde lo local una nueva institucionalidad del rubro papa en el país, mediante una estrategia de alianzas estratégica con diversos actores: GSA, ONG, universidades, cooperación, iglesias, OG, OSG.</p> <p>Fortalecimiento de los SDA al servicio de los pequeños productores y pequeñas productoras.</p>

MATRIZ N° 1. ENTORNO RELEVANTE		
Tendencia	Caracterización	Lineamientos
Descentralización y desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Cambio de rol de los GSA (Municipios y consejos provinciales): constructores de obras físicas a promotores de desarrollo integral. ▲ GSA lideran: procesos DL (desarrollo local) participativos (sectores público, comunitario y empresarial). ▲ El Desarrollo Económico Local se constituye en el eje del DL. ▲ 15% del presupuesto fiscal nacional para los GSA. 	Articulación de los procesos de empoderamiento de los pequeños productores y las pequeñas productoras y fortalecimiento de la cadena de la papa con los procesos de DL.
Fortalecimiento del movimiento indígena	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Empoderamiento a través de una recuperación selectiva de su identidad, organización y propuestas. ▲ Influencia política a nivel local y nacional, mediante la presión, propuestas de políticas públicas, acceso al control de instituciones públicas, etc. 	Promoción para que los pequeños productores y productoras – campesinos y campesinas / indígenas - participen proactivamente en los procesos de desarrollo del rubro a nivel local, regional y nacional.
Mercados diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Mercado tradicional inestable y estancado, nuevos mercados dinámicos con importante potencial: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Empresas transnacionales: importan papas chips (Fritolay), bastón (KFC, Mc Donalds). ◦ Supermercados: papa lavada, clasificada y empacada. ▲ Ingreso de papa desde Colombia y Perú, incide sobre el precio. ▲ Papa nativa: menos importancia que en Bolivia y Perú. 	Identificación y selección de segmentos mercado: Restaurantes. Agroindustrias. Supermercados.
Macro economía	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Dolarización: pérdida de competitividad por el incremento de los costos de producción. ▲ TLC: papa producto sensible . ▲ 25 años de políticas de liberalización han profundizado pobreza y desempleo. ▲ Migración al extranjero y anomia social . 	Reflexión sobre estos temas, sin embargo aún no se han concretado propuestas ni acciones.

2.2. Evolución del FORTIPAPA e implementación de la fase IV

Exposición realizada por Iván Reinoso en su calidad de Líder del Proyecto FORTIPAPA

Fases anteriores:

- I: 1992-1994: Diagnóstico y desarrollo tecnológico.
- II: 1994-1998: Sistema de semilla.
- III: 1998-2002: Transferencia y Capacitación.

Construcción participativa de la fase IV:

Mediante Talleres regionales (3): 100 participantes.

Demandas de los actores de la cadena

- ▲ Inestabilidad del precio de la papa en el mercado nacional: Información – Comercialización.
- ▲ Las innovaciones tecnológicas son aprovechadas por una minoría: Difusión.
- ▲ Sistema de semilla no abastece la demanda en cantidad, calidad y oportunidad: oferta y demanda.
- ▲ Falta de trabajo con los actores de la cadena y su entorno organizacional: Concertación.

Propósito de la fase IV:

Empoderamiento de los pequeños productores y las pequeñas productoras y fortalecimiento de la competitividad y equidad de la cadena de la papa.

Resultados esperados:

- ▲ Comercialización e información de mercados.
- ▲ Empoderamiento de pequeños productores y pequeñas productoras y fortalecimiento institucional con enfoque de género.
- ▲ Generación de tecnología.
- ▲ Sistema de semillas de calidad.
- ▲ Capacitación.
- ▲ Fondo de promoción para plataformas de proyectos compartidos.

ÁREA DE INFLUENCIA	
ANTES	AHORA
Amplia cobertura geográfica en todas las zonas productoras de papa: norte, centro y sur.	Concentración geográfica en la zona centro: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar.

OBJETIVO	
ANTES	AHORA
Contribuir al incremento de la productividad del cultivo y coadyuvar al mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores y las pequeñas productoras (desde la oferta).	Empoderamiento por parte de los pequeños productores y las pequeñas productoras de su propio desarrollo, y fortalecimiento del rubro a través de las capacidades locales (desde la demanda).

ENFOQUES DEL PROYECTO	
ANTES	AHORA
Proyecto predominantemente tecnológico, con enfoque productivista. Orientación hacia la productividad del cultivo. ... desde la oferta.	Proyecto interinstitucional orientado a cadenas productivas, para aprovechar oportunidades del mercado. Combate a la pobreza, empoderamiento, y género. ... desde la demanda.

PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL ENTORNO	
ANTES	AHORA
Conducción de actividades sin participación efectiva del entorno: meramente colaborativa.	Conducción de actividades colectiva y participativa, con actores del entorno: organizaciones de productores y productoras, OG, ONG, universidades, empresas, gobiernos locales.

CONDUCCIÓN Y MANEJO DE RECURSOS	
ANTES	AHORA
Concentración de acciones administrativas, técnicas y financieras en el INIAP.	Descentralización progresiva de recursos y actividades. Desconcentración de recursos financieros hacia entidades responsables de PPCs y socios.

DIRECCIÓN	
ANTES	AHORA
Comité Directivo del proyecto formado por dos instituciones: INIAP y COSUDE (CIP).	Comité Directivo constituido por representantes de la cadena: ONG, agricultores, agricultoras, CIP-PAPA ANDINA, COSUDE, prestadores de servicios, INIAP.

GERENCIA	
ANTES	AHORA
Gerencia concentrada en una institución: PNRT-INIAP.	Gerencia del proyecto descentralizada a tres niveles: general, por resultados, por Proyecto Compartido.

EJECUCIÓN	
ANTES	AHORA
A cargo del PNRT del INIAP con apoyo puntual de instituciones socias.	Plataformas de concertación. Proyectos compartidos: concertación, corresponsabilidad, coinversión.

La institucionalidad del rubro

Alianzas estratégicas: visión común, orientación a la demanda, confianza entre los socios

- ▲ Nivel micro: plataformas de concertación y/o negocios.
- ▲ Nivel meso: espacios provinciales.
- ▲ Nivel macro: Consejo Consultivo de la Papa y la cadena de la papa.

La institucionalidad del proyecto

Tres niveles: dirección, gerencia y ejecución.

Ámbitos: nacional y local.

Procesos: colectivos (equipos) y descentralizados.

Dirección:

Nuevo Comité Directivo: pequeños productores y pequeñas productoras, ONGs de desarrollo rural, CIP-PAPA ANDINA, COSUDE, INIAP.

Comité de Calificación de los proyectos compartidos: pequeños productores y productoras, ONGs de desarrollo rural, CIP-PAPA ANDINA, PNRT-papa.

Proyectos compartidos: plataforma.

Gerencia:

General: Líder y equipo de seguimiento estratégico.

Por resultados: responsables institucionales.

De proyectos compartidos: institución coordinadora.

Ejecución:

Proyectos compartidos: compromisos de los socios.

Resultados esperados: alianzas operativas con instituciones públicas y privadas, grupos de productores y productoras.

Equipo técnico del PNRT-papa/INIAP.

MATRIZ DE NUEVA INSTITUCIONALIDAD			
ÁMBITO	MICRO	MESO	MACRO
Organizaciones económicas de productores y productoras.	Grupos productores de base.	Asambleas zonales o provinciales de productores y productoras.	Consortio de la Papa (CONPAPA).
Política de alianzas.	Plataformas de concertación.	Espacio de encuentro entre plataformas.	REDCAPAPA.
Organizaciones públicas e incidencia política.	Municipios y los Comités cantonales de papicultores (CODEPAS).	Consejos Provinciales, AME y CONCOPE regionales.	MAG (Consejo Consultivo de la Papa).
Estructura del Proyecto FORTIPAPA.	Proyecto Compartido y su coordinador o coordinadora.	Coordinación Regional y Responsables por Resultado.	Comité Directivo.
Sinergias entre proyectos COSUDE con otros rubros productivos.	Espacio de coordinación entre FORTIPAPA, COMERCIALIZACIÓN y EMPRENDER.	Sistemas de Negocios Campesinos y Consortios Regionales de Comercialización.	Consortio Nacional de Comercialización de Pequeños Productores del Ecuador.

2.3. Proyectos compartidos y plataformas: pasos de la metodología

Presentación de Hernán Pico, coordinador regional del Proyecto FORTIPAPA:

Contexto relevante

La metodología se implementa en un contexto que incide de forma positiva o negativa:

- ▲ Políticas neoliberales: "libre" mercado, dolarización, negociaciones TLC.
- ▲ Crisis del Estado.
- ▲ Disminución de la inversión pública en desarrollo agropecuario y social.
- ▲ Incremento de la pobreza, desempleo, migración, disparidades sociales...
- ▲ Procesos de descentralización: mayor importancia de los gobiernos seccionales.
- ▲ Empoderamiento de actores sociales: campesinos, campesinas e indígenas.
- ▲ Cambio en los hábitos de consumo de papa a nivel local y mundial.
- ▲ Existe una demanda insatisfecha de papa de calidad.
- ▲ Incidencia de intermediarios en mercados de altos volúmenes: agroindustriales y en fresco.
- ▲ Desconocimiento de los pequeños agricultores y pequeñas agricultoras de procesos de globalización y mercados.
- ▲ Precarios sistemas de producción y comercialización de productores y productoras.
- ▲ Apertura de actores a todo nivel para fomento de alianzas.

Lineamientos del proceso

- ▲ Ver al grupo meta no como beneficiario de la generación de tecnología, sino como agente económico, con identidad cultural y poder.

- ▲ El elemento central de esta metodología es la organización y empoderamiento de pequeños productores y pequeñas productoras.
- ▲ Atender las demandas del mercado: entenderse entre actores de la cadena de la papa.
- ▲ En alianzas con otros actores, generar mejores resultados e impactos para los pequeños productores, pequeñas productoras y el rubro.
- ▲ Coordinación y articulación con los gobiernos seccionales: procesos de descentralización y desarrollo local.
- ▲ Concentración geográfica para mejorar la inversión y el impacto.
- ▲ FORTIPAPA como motivador, facilitador y dispuesto a transferir el proceso.
- ▲ Modificar la gestión de FORTIPAPA: participación del grupo meta y socios en la programación, implementación y evaluación.
- ▲ Seguimiento y control de resultados, impacto y desempeño.

LA PRODUCCIÓN DE PAPA EN EL ECUADOR					
ZONA	SUPERFICIE		PRODUCCIÓN		RENDIMIENTO
	Hectáreas	Porcentaje	Toneladas	Porcentaje	
Zona norte	19.000	29%	214.972	36%	9,13
Zona centro	40.000	62%	347.192	59%	8,11
Zona sur	6.030	9%	26.791	5%	4,53

LA POBREZA NO SE DISTRIBUYE UNIFORMEMENTE EN EL PAÍS		
Zona	% de pobreza	% de indigencia
Zona norte	50,1%	18,7%
Zona centro	80,2%	39,3%
Zona sur	72,4%	34,6%

Nuestro objetivo

Fortalecer la producción, comercialización, procesamiento y consumo de papa en el país, empoderando a los pequeños productores y pequeñas productoras para que aprovechen las oportunidades del mercado, mediante el mejoramiento de la calidad, rentabilidad, sostenibilidad y equidad de la cadena.

Sinopsis de metodología de plataformas y proyectos compartidos: momentos

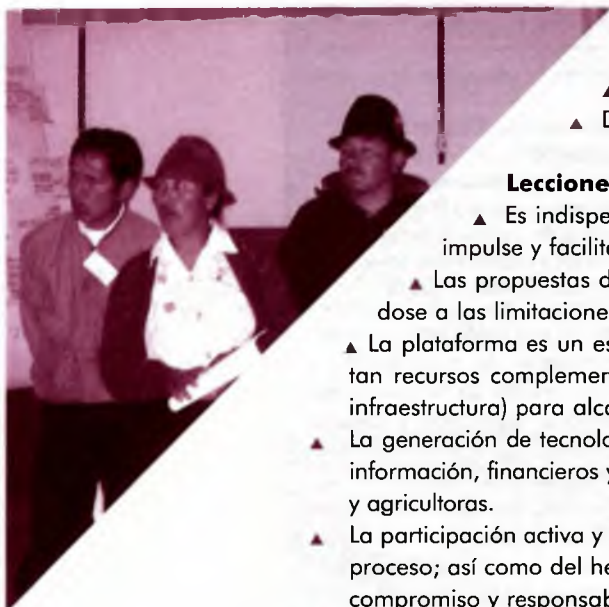
1. Identificación y motivación de actores.
2. Análisis y definición de oportunidades de mercado.
3. Construcción de proyectos compartidos.
4. Desarrollo del negocio.
5. Fortalecimiento empresarial de productores y productoras.

MOMENTOS	PASOS	RESULTADOS
Identificación y motivación de actores.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Definición de la intervención (zonas, rubro). ▲ Mapeo de actores (local, macro). ▲ Relacionamiento entre actores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Zonas de intervención definidas. ▲ Identificar instituciones de apoyo y organizaciones de productores y productoras. ▲ Base de datos de los actores y sus características. ▲ Compromiso inicial de participación.

MOMENTOS	PASOS	RESULTADOS
Análisis y definición de oportunidades de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Promoción y motivación del enfoque de cadena y mercado. ▲ Alianzas con actores y socios potenciales. ▲ Sondeos y estudios de mercado. ▲ Análisis y definición de flujos a intervenir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Diagnóstico situacional de la cadena. ▲ Segmentos identificados: <ul style="list-style-type: none"> ▲ industria, ▲ pollerías y restaurantes, ▲ supermercados y ferias. ▲ Cartera de clientes: 2 Industrias 26 pollerías y restaurantes, Mercados: Minorista (1) Mayoristas (2).
Construcción del proyecto compartido.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Definición e incorporación de actores por flujo y plataforma. ▲ Conformación de una plataforma interinstitucional. ▲ Aclaración de reglas de operatividad. ▲ Análisis de cuellos de botella de la oferta y potencialidades de los socios por plataforma. ▲ Plan de acción concertado (Marco Lógico). ▲ Plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Definida una visión común inicial. ▲ Mecanismos de organización y funcionamiento de la plataforma: institución responsable y roles de cada actor. ▲ POA del proyecto compartido. ▲ Definición de compromisos y aportes institucionales. ▲ Plan de operación del negocio (definición de marca y logotipo).
Desarrollo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Organización - Capacitación (CdC – ECAs). ▲ Implementación de planes de producción. ▲ Mercadeo y Comercialización. ▲ Servicios complementarios (semilla, investigación). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Generación del conocimiento: promotores, promotoras, técnicos, técnicas, agricultores, agricultoras. ▲ Fortalecimiento organizacional de productores y productoras: Asociaciones, grupos de interés, corporaciones, CONPAPA. ▲ Planes de producción: por plataforma e interplataformas, Asistencia técnica: seguimiento de lotes por promotores, promotoras, técnicos y técnicas (30ha mes 2005). ▲ Plan de comercialización: Mesas de negocios, sistema de comercialización. ▲ Semilla e investigación de acuerdo a la demanda de la plataforma.
Fortalecimiento empresarial de productores y productoras.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras. ▲ Generación de capacidades para empoderamiento. ▲ Organización hacia arriba (interplataformas – zonas). ▲ Implementación de un sistema de gestión (diagnostico, planificación, seguimiento y evaluación). ▲ Incorporación de nuevos actores del entorno (G.L.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Constitución y/o consolidación de grupos (41): directivas y representantes a la plataforma. ▲ Ajustes permanentes de planes de producción y comercialización. ▲ Plan estratégico (empoderamiento). ▲ CONPAPA en proceso de legalización, elección de comisión coordinadora. ▲ Incorporación y aporte financiero de gobiernos locales en capacitación y la promoción de políticas locales.

Limitantes de la experiencia

- ▲ Pocos pequeños productores y pequeñas productoras involucrados en relación al universo.
- ▲ Falta generar capacidades en poscosecha, control de calidad, mercadeo y enfoque empresarial.
- ▲ Existe un límite en el crecimiento de las plataformas por asistencia técnica.



- ▲ Se han generado expectativas demasiado pronto con clientes.
- ▲ Dificultades en ubicar mercado para papa menor a 5 cm.
- ▲ Déficit de oferta de semilla para las plataformas.

Lecciones aprendidas

- ▲ Es indispensable al inicio la participación de un actor con liderazgo que impulse y facilite el proceso.
- ▲ Las propuestas deben surgir a partir de las oportunidades del mercado, ajustándose a las limitaciones, potencialidades e intereses de los productores y productoras.
- ▲ La plataforma es un espacio de interacción entre diferentes tipos de actores que aportan recursos complementarios (técnicos, técnicas, financieros, financieras, equipamiento, infraestructura) para alcanzar objetivos conjuntos.
- ▲ La generación de tecnología, sistema de semilla, transferencia y capacitación, servicios de información, financieros y otros, deben ser en respuesta a las demandas de los agricultores y agricultoras.
- ▲ La participación activa y protagónica de todos los actores involucrados, desde el inicio del proceso; así como del hecho que sus intereses se vean reflejados en el accionar, generan compromiso y responsabilidad en el funcionamiento de las plataformas.
- ▲ Todo el proceso es una construcción social, intensivo en interacción y negociación, conocimiento de la realidad; definición e implementación de estrategias, construcción de formas de hacer (metodologías) y el desarrollo de capacidades.
- ▲ Esta metodología varía de acuerdo a los contextos y dinámicas, tiene una aplicación siempre cambiante e innovadora. Es más importante desarrollar capacidades para pensar y actuar estratégicamente.
- ▲ La sostenibilidad del proceso está atada al fortalecimiento organizativo de los productores y productoras, el desarrollo de sus capacidades, y su inserción en las dinámicas de desarrollo local (institucionalizarse como políticas públicas).
- ▲ Para lograr el empoderamiento de los pequeños productores y pequeñas productoras, el proceso debe responder centralmente a sus intereses, debe ser percibido por ellos como un buen negocio, en una dinámica que se construya desde abajo hacia arriba, desde lo local a lo regional.
- ▲ El rol de las organizaciones de apoyo es la de facilitar, acompañar, no sustituir a los diferentes actores, (especialmente a los productores y productoras).

2.4. Caso concreto: Plataforma para la agroindustria - Chimborazo

La presentación de la experiencia de la Plataforma de papa para la agroindustria, ubicada en la provincia de Chimborazo, la hizo Guillermo Pinos, coordinador de la misma.

Antecedentes:

- ▲ Chimborazo, está considerada como la segunda provincia productora de papa, pero con rendimientos relativamente bajos (6 t/ha MAG – 7.7 t/ha INEC).
- ▲ La mayor parte de la producción está en manos de los pequeños productores y pequeñas productoras quienes producen en pequeña escala (minifundio), con rendimientos bajos, limitada asistencia técnica y escasos recursos económicos.
- ▲ La falta de organización, planificación de la producción y dependencia con los intermediarios en la comercialización, lo que no ha permitido vincularse a otras oportunidades de mercado como la agroindustria.
- ▲ El Proyecto INIAP-FORTIPAPA viene impulsando una estrategia para integrar a los pequeños productores y pequeñas productoras de papa con la agroindustria.

ACTORES:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▲ UDOCACH. ▲ Grupos de productores y productoras. ▲ CESA. ▲ CECI. ▲ Fundación MARCO. ▲ Empresa de COMERCIALIZACIÓN LICTO. ▲ INIAP. ▲ Proyecto Punín. | <ul style="list-style-type: none"> ▲ Proyecto PENIPE. ▲ ADASA. ▲ Aliados eventuales: ONG Belga PROTOS como financiador parcial del riesgo compartido, ESPOCH, UNACH. ▲ Institución coordinadora: CESA 2003-2004, Fundación MARCO 2005. |
|---|--|

Ubicación geográfica:

- ▲ Cantones: Riobamba, Guamote y Guano.
- ▲ Zonas: San Andrés, Licto, Pungalá, Palmira y Cebadas.
- ▲ Comunidades: 24.
- ▲ Productores y productoras: pequeños y pequeñas.
- ▲ Altitud: 2500–3500 msnm.

El proceso de la plataforma:

- ▲ Concertación de actores.
- ▲ Identificación y caracterización de zonas.
- ▲ Capacitación.
- ▲ Formación de la plataforma.
- ▲ Elaboración del proyecto compartido: es el producto de consultas realizadas entre los diferentes actores de la plataforma de la papa.
- ▲ Marco Lógico y Plan Operativo: organización, producción, capacitación, comercialización, investigación.

Organización:

Estrategia: Partiendo de la intervención de los socios en zonas, se refuerza la organización existente con la implementación de ECAs.

En la actualidad estamos presentes en los 3 cantones, 5 zonas geográficas, 24 comunidades, 237 productores y productoras: 184 son hombres y 53 son mujeres.

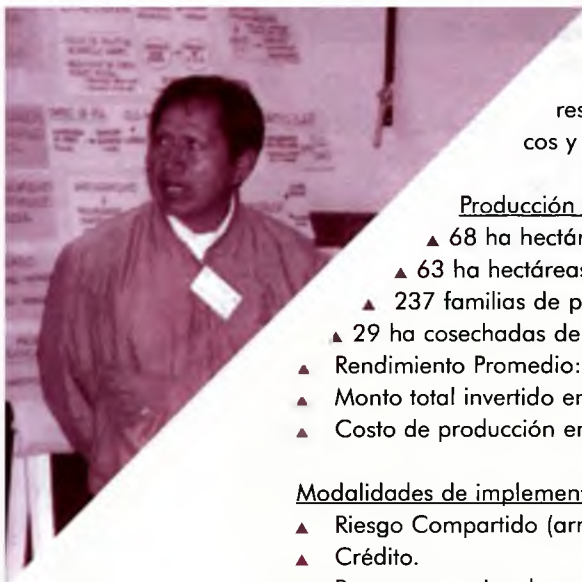
Zonas: Licto, Pungalá, Cebadas, Palmira, San Andrés.

Intervención:

- ▲ Reuniones mensuales de productores y productoras a nivel zonal para:
- ▲ Seguimiento y análisis de la producción y comercialización.
- ▲ Capacitación, género, empoderamiento y manejo tecnológico.
- ▲ Representación y organización hacia el CONPAPA.

Institucionalización de la Plataforma:

- ▲ Reuniones mensuales de los representantes de los actores (productores, productoras e instituciones) (15 reuniones año 2004).
- ▲ Representación al CONPAPA de los productores y productoras (24 Organizaciones- un suplente y un principal).
- ▲ 2 representantes a la Comisión Coordinadora del CONPAPA.
- ▲ 2 Delegados o delegadas de la plataforma-A al CD-FORTIPAPA: 2 Productores o productoras.
- ▲ Conformación del CONPAPA (3 plataformas).



Producción:

Estrategia: Definición de la demanda (estudios, mesas de negocios), planes de producción, validación en zonas con productores y productoras, implementación y seguimiento permanente (técnicos y técnicas: locales e instituciones, coordinación).

Producción para el mercado:

- ▲ 68 ha hectáreas planificadas entre enero 2004 y enero 2005.
- ▲ 63 ha hectáreas sembradas (quintales sembrados: 1.825 qq).
- ▲ 237 familias de pequeños productores y pequeñas productoras involucrados.
- ▲ 29 ha cosechadas de julio a diciembre 2004 .
- ▲ Rendimiento Promedio: 262 qq/ha (13 t/ha).
- ▲ Monto total invertido en producción \$ 117.000.
- ▲ Costo de producción entre 1300 y 2000 USD por ha.

Modalidades de implementación del plan de producción

- ▲ Riesgo Compartido (arriendo de tierra, mano de obra, mejoramiento de suelos).
- ▲ Crédito.
- ▲ Recursos propios de productores y productoras.

Capacitación:

- ▲ Estrategia: Formación de técnicos y técnicas, 8 Técnicos y técnicas locales formados en CdC
- ▲ 5 ECAS establecidas (13 sesiones por ECA, un día de campo).
- ▲ 72 productores y productoras capacitados por ECAs y produciendo.
- ▲ Capacitación Eventual: Manejo de cultivo de papa, semilla, fertilización, polilla, gusano blanco, género, lancha. Control de calidad y comercialización.

Comercialización:

Estrategia: Estudio de mercado, ronda de negociación, entrega de muestras, contrato y acuerdos verbales. 5147 qq cosechados.

- ▲ Industria: 1091 quintales (Fritolay y Carlisnack) precio neto al productor o productora de 7,26 US\$.
- ▲ Pollerías y restaurantes (11 locales): 2.521 quintales a 6,63 US\$.
- ▲ Mercado Mayorista: 1625 quintales a 5,19 US\$.
- ▲ Papa destinada a semilla: 2468 qq.
- ▲ Papa no comerciable.
- ▲ Precio promedio del mercado local: US\$ 5,5/qq.

Servicios a la plataforma:

- ▲ Oferta de semilla de calidad con núcleos zonales (3ha a partir de semilla certificada).
- ▲ Semilla propia de los agricultores y agricultoras.
- ▲ Oferta de abono orgánico.
- ▲ Asistencia Técnica: 8 Técnicos y Técnicas.
- ▲ Comercialización: Servicio de la Empresa COMERCIALIZACIÓN LICTO EPAL (comisión: 6 %).
- ▲ Crédito directo (Punín, Curia) Riesgo Compartido (CESA- F. MARCO).
- ▲ Asistencia técnica especializada.

Investigación:

- ▲ Determinar el efecto de las épocas de cosecha sobre la calidad de fritura y los azúcares reductores en papa de altura.
- ▲ Determinar los niveles de fertilización química y orgánica y las distancias de siembra para reducir % de tubérculo menor a 5 cm.

Fortalezas:

- ▲ Cumplimiento del Plan de producción, para producir papa de calidad para mercados seguros.
- ▲ Institucionalización de la Plataforma.
- ▲ Consorcio de productores y productoras de papa en proceso de construcción.
- ▲ Mecanismos de la rehabilitación de tierras.
- ▲ Comercialización asociativa.
- ▲ Se están sumando más productores y productoras.

Debilidades:

- ▲ Inicialmente existió falta de disponibilidad de semilla de calidad.
- ▲ Manejo tecnológico inadecuado de la variedad.
- ▲ Por cultivarse en alturas mayores a 3000msnm hay problemas en pruebas de fritura.
- ▲ Sector privado (Agroindustria) es actor pasivo.
- ▲ No hay mercados para papa menor a 5 cm.

2.5. Caso concreto: Plataforma para restaurantes - Tungurahua

Presentación realizada por Xavier Mera, coordinador de la plataforma.

Antecedentes:

- ▲ Tungurahua es una zona con alto potencial para el cultivo de papa (11,8 t/ha).
- ▲ PP no están organizados y producen sin ningún criterio de planificación.
- ▲ Inapropiado uso de tecnologías.
- ▲ Cultivos en minifundio.
- ▲ Comercialización dependiente de intermediarios del Mercado mayorista de Ambato.

Lo que pretendemos:

- ▲ PP mejoren su situación actual: organización, capacitación, planificación, comercialización.
- ▲ Proceso perdure y se consolide en el tiempo.
- ▲ PP dirijan y construyan su destino.

Actores de la plataforma:

- ▲ Grupos de agricultores y agricultoras.
- ▲ IEDECA.
- ▲ INIAP.
- ▲ CESA- Tungurahua.
- ▲ UTA.
- ▲ CORPORAMBATO.
- ▲ Consejo Provincial de Tungurahua.

Finalidad de la plataforma:

Contribuir al mejoramiento organizativo de pequeños productores y pequeñas productoras de papa, enlazándolos directamente con el mercado.

Propósito:

Posicionar al rubro papa, con la participación de grupos organizados de pequeños productores y pequeñas productoras de la provincia de Tungurahua; a nivel local y regional, en términos de calidad, permanencia y reconocimiento; para mejorar los niveles de competitividad frente a los escenarios futuros.

Con quiénes estamos trabajando:

Son socios los pequeños productores y pequeñas productoras de papa, organizados de los cantones de Ambato y Pillaro, provincia de Tungurahua.

Resultados esperados:

- ▲ Organización: capacitación y producción.
- ▲ Producción: en función de la demanda.
- ▲ Comercialización: calidad, cantidad y continuidad.
- ▲ Investigación: de interés para los involucrados.

Avances de organización:

- ▲ Zonas de influencia: 2.
- ▲ Productoras y productores: 237.
- ▲ ECAs: 9.
- ▲ Organizaciones de base: 11.
- ▲ Organización provincial: 1.
- ▲ Organización regional: 1.

Producción:

- ▲ Promedio mensual 3.5 ha (2004); 6 ha (2005).
- ▲ Variedad Fripapa.
- ▲ Seguimiento permanente a los lotes por promotores o promotoras.
- ▲ Rendimiento promedio 18 t/ha (Zonas bajo riego).

Comercialización – Mercado:

Nichos de mercado específicos (pollerías y agroindustrias), abastecidos de forma permanente con papa de calidad en volúmenes establecidos por la demanda, con oportunidad y a precios estables.

Avances de comercialización:

- ▲ 3200 sacos de papa de calidad (8 meses).
- ▲ Precio promedio de mercado: 6,5 USD.
- ▲ Precio promedio de Plataforma: 8,5 USD.
- ▲ Ingresos por ventas: 17 945,6 USD.
- ▲ Fondo social comercialización: 1 076,1 USD.
- ▲ Empresa de comercialización en constitución con apoyo del Proyecto COMERCIALIZACIÓN.

COMERCIALIZACIÓN – CLIENTES:

Cliente	Demanda potencial por semana	Entregas por semana	Precio
Fast Chicken 1	3 0	3 0	9,0
Fast Chicken 2	2 0	2 0	9,0
Happy Pollo	50	50	10,0
Good Chicken	15	15	9,0
Sweet Kiss	20	10	9,0
Col. Bolívar	2 0	1 5	9,0
Exquisito	40	10	8,5
Hollywood	40	10	8,0
King Pollo	50	10	8,0
Patate	40	30	9,0
Spaces Chicken	10	10	9,0
Ambateñito	20	10	9,0
Total	355	220	8,9

Investigación:

- ▲ Se pretende resolver los problemas de la producción y comercialización.
- ▲ Se hace en coordinación plataforma - Universidades - INIAP.
- ▲ Estudio para evitar el pardeamiento enzimático en papa bastón.
- ▲ En marcha estudio para caracterizar el mercado de papa para agroindustria en Tungurahua.

Fortalezas:

- ▲ Se aporta para garantizar seguridad alimentaria de las familias.
- ▲ Se genera capacidades locales.
- ▲ Existe apropiación del proceso por los productores y las productoras.
- ▲ Se cuenta con una cartera de clientes creciente.
- ▲ Existe una visión de empresa.
- ▲ Inserción de la Plataforma en los procesos de desarrollo de los gobiernos locales.
- ▲ Se dispone de un fondo de comercialización en crecimiento.

Debilidades:

- ▲ No se dispone de un sistema de control de calidad para la papa comercial.
- ▲ Falta un punto de acopio.
- ▲ % de extracción de papa gruesa (> 6 cm.) es bajo (40%).
- ▲ No se ha identificado mercado para papa de altura < 6 cm.
- ▲ Dependencia de una sola variedad.
- ▲ Demora en la liquidación de productores y productoras (hasta 15 días).

2.6. Articulación de los resultados esperados (Investigación, capacitación, comercialización y semillas) con las PPC

Presentación realizada por Manuel Pumisacho, técnico del INIAP responsable del resultado de capacitación y difusión.

Resultados Esperados del FORTIPAPA (1992 – 2000)

- ▲ Investigación.
- ▲ Producción de semilla.
- ▲ Transferencia y capacitación.

Resultados Esperados fase 4ta FORTIPAPA

- ▲ Información y comercialización.
- ▲ Empoderamiento y fortalecimiento institucional.
- ▲ Generación de tecnología.
- ▲ Sistema de semillas de calidad.
- ▲ Capacitación y difusión.
- ▲ Fondo de promoción: plataformas.

Avances en comercialización:

- ▲ Fase 1 hasta fase 3 basados en RE tecnológicos y liderados por el INIAP.
- ▲ Fase 4: enfoque nuevo:
 - Comercialización.
 - Empoderamiento.
- ▲ Potencialidades de otros actores.
- ▲ Apertura de responsables de RE.
- ▲ Responsabilidad de RE 1 (comercialización) sale del INIAP.

¿Hacia dónde vamos?

Constitución de una empresa de comercialización y que ésta sea de todos los productores y productoras.

RE 3: Generación de tecnologíaMejoramiento genético:

- ▲ 1962 hasta 1990: esquema mejoramiento tradicional.
- ▲ 1993: incorporación enfoque IP/GECs.
 - ▲ Rol más activo de los productores y las productoras.
 - ▲ 10 variedades.
- ▲ Generación de tecnología en otras áreas: gusano blanco, tecla.

Estrategia para articular la generación de tecnología con las Plataformas:

Las plataformas recogen y canalizan las demandas de tecnología de los productores y productoras y del mercado (agroindustria, supermercados, restaurantes, etc.), para que las instituciones cuya misión es la investigación de tecnología para la producción, poscosecha y procesamiento, con el fin de generar alternativas válidas.

Otros actores responden a las demandas tecnológicas de las Plataformas

- ▲ Gobiernos locales:
 - ▲ Apoyando a la validación de componentes tecnológicos y capacitación a través de ECAs.
- ▲ Universidades:
 - ▲ Identificar marca y logotipo.
 - ▲ Alternativas de uso para papa menor a 5 cm.: purés, papas precocidas, locro instantáneo, etc.
- ▲ GECs:
 - ▲ Evaluando nuevos materiales.
- ▲ CIALs:
 - ▲ Ejemplo: Evitar la oxidación de papa tipo bastón.

¿A dónde vamos?

- ▲ Responder a las necesidades prácticas de los productores y las productoras.
- ▲ Producción sostenible de papa:
 - ▲ Económico.
 - ▲ De acuerdo a la demanda.

RE4: Producción de semillaResultado de diagnóstico:

- ▲ Menos del 3 % usan semilla certificada.
- ▲ Semilla de sus propias cosechas.
- ▲ Renuevan la semilla cada 6 a 7 años.
- ▲ Semilla de mala calidad: tamaño pequeño (desecho), sin seleccionar.
- ▲ Rendimientos bajos.

Formación de un sistema semillero:

Semilla registrada: grandes productores y productoras (semilleros formales), pequeños productores y pequeñas productoras (semilleros informales).

Cambio de estrategia en el sistema semillero:

Menor dependencia de los pequeños productores y pequeñas productoras y autoabastecimiento de semilla de calidad.

- ▲ Identificar y seleccionar zonas.

- ▲ Seleccionar productores y productoras.
- ▲ Capacitación a semilleristas.
- ▲ Capacitación a productores y productoras.
- ▲ Control Interno de Calidad.

RE 5: Transferencia y Capacitación

- ▲ A mediados de la 2da fase.
- ▲ Se fortalece en la 3ra fase.
 - ▲ Aliados: ONGs, OGs, OCs.
 - ▲ Estrategia: convenios.
 - ▲ Metodología: cursos formales por módulos, talleres, giras, días de campo.
- ▲ Implementación de CdCs y ECAs.

EVOLUCIÓN DE CDCS:

Elementos de análisis	CdC Salcedo (2003)	CdC Pillaro (2004)	CdC Guaranda (2005)
Fuentes financiamiento.	FAO, FORTIPAPA.	CORPOAMBATO HCPT PRODUCTORES FORTIPAPA.	HCPB MUNICIPIO VECINOS MUNDIALES FORTIPAPA.
Cobertura participantes.	Regional: 4 provincias	Tungurahua y Chimborazo.	Bolívar.
Enfoque.	MIP.	MIP. Comercialización.	MIP, Comercialización, Empoderamiento, Género.
ECAs 1er ciclo.	10 ECAs aisladas en cada provincia.	12 ECAs insertas en PC.	

Aprendizaje de ECAs

- ▲ Metodología que facilita el aprendizaje.
- ▲ Medio para la organización.
- ▲ De ECAs a asociación y éstas parte de las plataformas.
- ▲ Agricultores y agricultoras capacitados a través de ECAs forman parte de plataformas.

¿A dónde vamos?

- ▲ Ampliar la cobertura de capacitación.
- ▲ Contenido de capacitación más integrado:
 - ▲ Comercialización.
 - ▲ Organización.
 - ▲ Empoderamiento.
- ▲ Capacitación a grupos de productores y productoras.

2.7. Empoderamiento y organización de los pequeños productores y pequeñas productoras

Para esta exposición, varios representantes de los agricultores y agricultoras se reunieron previamente para definir los contenidos de su presentación, la cual fue realizada por Rosa Maiquiza, Raúl Toalombo, Santiago Sisa y Pedro Pablo Apo.

Nuestra experiencia de organización: Consorcio de Productores y Productoras de Papa (CONPAPA)

¿Qué hemos hecho.....?

1. Mejorar conocimientos.

2. Unión con instituciones que nos apoyan.
3. Unirnos todos los agricultores y agricultoras.
4. Producir y cosechar papa.
5. Comercializar.

¿Para qué lo hemos hecho?

- ▲ Mejorar nivel de vida del hogar y de la comunidad.
- ▲ Salir de la migración y tener nuestro trabajo en la misma comunidad.

1. ¿Cómo crecemos en conocimiento?

Capacitándonos para las labores de la tierra, la cosecha y la comercialización:

- ▲ Análisis de suelo.
- ▲ Manejo de gusano.
- ▲ Reducción de fertilizantes.
- ▲ Sondeo de mercado.

2. Formación de plataformas

- ▲ Unión de varias instituciones que nos apoyan.
- ▲ En las plataformas.
- ▲ Evaluamos cómo estamos los productores y las productoras.
- ▲ Reflexionamos a dónde queremos llegar.
- ▲ Para ofertar nuestros productos a restaurantes y Fritolay.
- ▲ Precio mejorado – precio justo.
- ▲ Ofertamos: calidad – continuidad – cantidad.

3. Empoderamiento

- ▲ Unirnos todos los agricultores y agricultoras para hacer el CONPAPA.
- ▲ Analizar nuestro trabajo.
- ▲ Crear nuestra empresa de comercialización.
- ▲ Tener nuestra propia marca: RICA PAPA.
- ▲ Valorizar nuestro producto.

4. Producimos y comercializamos

- ▲ Con la capacitación y la organización hacemos planes para la producción y comercialización.
- ▲ Luego producimos individual y familiarmente.
- ▲ Y comercializamos juntos.

Resultados:

Poco a poco estamos creciendo.

- ▲ Al principio no creía la gente.
- ▲ Sabemos cultivar.
- ▲ Conocemos como controlar el cultivo.
- ▲ Hemos mejorado la economía un pite.
- ▲ Estamos cuidando a la madre tierra (no la envenenamos).
- ▲ Sabemos organizar la producción.
- ▲ Conocemos de costos de producción.

Dificultades:

- ▲ Fenómenos naturales: heladas, granizadas, sequías.
- ▲ Falta de riego.
- ▲ Nuevas plagas: mariposa o tecia.
- ▲ Preocupación por producir otras variedades que demanda el mercado.
- ▲ Una parte de la producción está con irgüña.
- ▲ Alto costo de fertilizantes.
- ▲ Mala calidad de semilla.



3. VISITAS DE CAMPO A LAS COMUNIDADES

Para las visitas de campo los diferentes grupos se reunieron previamente para elaborar una guía de preguntas, que les sirvió de orientación para entrevistar a los agricultores y a las agricultoras. Posterior a las visitas, cada grupo elaboró conclusiones basándose en los criterios de evaluación. Ya en la plenaria se procedió a realizar una síntesis de general de las mismas.

1. Organización de las visitas de campo: guía de preguntas.

2. Salida: Pilahuín, Píllaro, Quero (Tungurahua), Licto (Chimborazo).

3. Entrevistas con productores, productoras e instituciones de apoyo y empresas.

4. Retorno a Riobamba.

5. Análisis comparativo y síntesis: trabajo de grupos y plenaria.

A continuación presentamos la síntesis del análisis comparativo de las visitas de campo realizadas a las comunidades de Pilahuín, Píllaro y Quero, en la provincia de Tungurahua, y Licto en la provincia de Chimborazo.

La síntesis se ha elaborado, tomando en consideración los cuatro criterios de valuación: articulación al mercado, provisión y calidad de servicios, empoderamiento y género, y las perspectivas de sostenibilidad. Además de recoger algunos datos que brindan información general de las comunidades visitadas.

Matriz N° 2. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LAS VISITAS DE CAMPO

Pilahuín	Píllaro	Quero	Licto
Características generales			
<p>Negocio: papa para pollerías.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Laderas de tierra negra y húmeda a más de 3000 msnm rodeadas de nubes, donde vive gente amable y trabajadora. 	<p>Negocio: Fripapa para pollerías.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Comunidad Huapante Chico pertenece a San Andrés a 3000 msnm. ▲ Tenencia de tierra: minifundio ▲ Cultivo principal: maíz. 	<p>Negocio: papa con marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Zona ecológicamente rica y diversa. ▲ No hay tradición organizativa. ▲ Zona altamente comercial. 	<p>Negocio: Fripapa para la industria y Gabriela.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ 2800 a 3000 msnm. ▲ Zona baja tiene riego. ▲ Zona alta y media sin riego. ▲ Minifundio. <p>Licto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ 80 agricultores y agricultoras en la plataforma. ▲ 44 ha. de papa. ▲ Empresa de comercialización. <p>Punín</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Trabajan con micro crédito participación de mujer es relevante.
Primer criterio de evaluación: Articulación al mercado			
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Producen para el mercado variedad Fripapa. ▲ Venden a un nuevo mercado... aún no están articulados. ▲ La institución coordinadora es la instancia negociadora y articuladora. ▲ La plataforma no involucra otros actores del negocio. 	<p>La Plataforma mejoró la articulación al mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasando de ventas individuales a ventas grupales. 2. Los agricultores y las agricultoras son conscientes de que venden papa diferenciada. 3. Los productores y productoras ven a la papa Fripapa como una oportunidad de mercado por que: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Da garantía de estabilidad en el precio. ▲ Les garantiza compradores fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Mucho interés en el tema de mercado. ▲ Falta claridad en la estrategia del desarrollo de la marca. ▲ Los agricultores y las agricultoras aprecian la comercialización corporativa. ▲ Hay poca participación de los productores y las productoras en el proceso comercial. 	<p>Antes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Única oportunidad de venta era el mercado. ▲ Desconfianza entre productores, productoras y comerciantes. ▲ Precios inestables. ▲ Desconocían poscosecha. <p>Ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Planificación de la oferta. ▲ Precio estable. ▲ Cartera de clientes. ▲ Confianza. ▲ Producción a partir de oportunidad de mercado. ▲ Articulación y valoración de los servicios (Asistencia Técnica). ▲ Serio compromiso de los agricultores y las agricultoras de entregar papa de calidad a los negocios y en forma permanente. ▲ Liderazgo de los productores y productoras es incipiente.

Matriz N° 2. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LAS VISITAS DE CAMPO

Pilahuín	Pillaro	Quero	Licto
Segundo criterio de evaluación: Provisión y calidad de servicios			
<p>Capacitación y asistencia técnica: espacio de expresión, demanda, organización del servicio, retroalimentación y ajuste.</p> <p>Resultado: disminución costos de producción, aumento de rendimiento, mejorado la calidad, programa de producción.</p> <p>Provisión de insumos: acceso a nueva variedad y semilla de calidad. Organizado la provisión de fertilización y a menor precio.</p> <p>Información: Concentrada en institución coordinadora. Flujo de información insuficiente. Agricultores y agricultoras solo receptores.</p> <p>Comercialización: Servicio de la investigación coordinadora. No hay involucramiento de los agricultores y las agricultoras.</p>	<p>Se identificaron tres servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Provisión de servicios. 2. Capacitación y asistencia técnica. 3. Apoyo a la comercialización de Frippa. <p>Provisión de insumos:</p> <p>CESA a través de la plataformas provee</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semilla en tres sistemas: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Riesgo compartido. ▲ Crédito. ▲ Venta al contado. 2. Fertilizantes: venta a precios menores 3. Pesticidas. <p>Capacitación y Asistencia técnica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión mediante facilitadores de ECAs. 2. Cursos de capacitación a capacitadores. 3. Asistencia técnica directa del equipo responsable (> demanda). <p>Apoyo a la comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Negociación de precios. ▲ Promociona de la variedad. ▲ Transporte. ▲ Garantiza el abastecimiento. ▲ Garantiza la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Hay provisión de asistencia y capacitación técnica y organizativa. ▲ Falta desarrollar servicios como poscosecha, comercialización y financieros (crédito). ▲ Ver la necesidad de acceso a servicios de información comercial, técnico y de otro tipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Capacitación ECAs. ▲ Asistencia técnica: siembra, cosecha y poscosecha. ▲ Organización de la venta a través de empresa comercializadora Licto. ▲ Coordinación y complementariedad de servicios. ▲ Ampliación de la cobertura: de lo local a lo regional. ▲ Búsqueda: mercado y/o alternativas de procesamiento para calibres menores.

Matriz N° 2. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LAS VISITAS DE CAMPO

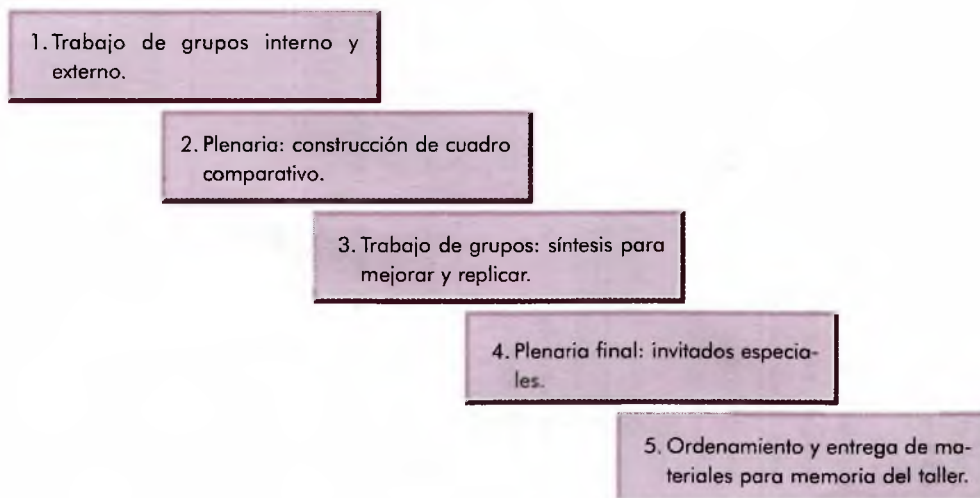
Pilahuín	Pillaro	Queiro	Licto
Tercer criterio de evaluación: Empoderamiento y género			
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Fomenta organización visible y activa. ▲ Concentración de decisiones de la plataforma (por el momento). ▲ Posición pasiva en la toma de decisiones. ▲ Faltan desarrollar mecanismos de involucramiento de la mayor parte de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Los productores y las productoras se identifican con la plataforma. ▲ Entienden como plataformas es para beneficio de todos. ▲ Mas orientación a lo productivo, como compromiso. ▲ Responsables de producir bien. ▲ Hay una fusión entre: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Plataforma, derechos y obligaciones ▲ Empresa comercialización sin claridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ El proyecto logra potenciar experiencias previas de la capacitación grupal. ▲ El proyecto ha logrado la participación efectiva del gobierno local. ▲ El proyecto ha incidido en la capacidad organizativa para el aprendizaje. ▲ Hay presencia de mujeres, pero no están en los espacios de decisión ▲ Falta normativa interna en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Mejora en el conocimiento tecnológico (ECAs). ▲ Organización fortalecida por la participación en la plataforma. ▲ En la ECA buen componente de género, pero no en la plataforma. ▲ Escasa participación de autoridades locales.
Cuarto criterio de evaluación: Perspectivas de sostenibilidad			
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Generar capacidades en los productores y productoras. ▲ Generar mecanismos de respuesta rápida y adecuada al mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se han interesado en oportunidades de mercado. 2. Las organizaciones de base son débiles. 3. La transferencia de los servicios puede apoyar bastante en logran una perspectiva de sostenibilidad. 4. La perspectiva orientada a aclarar el funcionamiento de los organizaciones de primer nivel, puede contribuir a lograr una mayor sostenibilidad. 5. La perspectiva de definir roles y funciones de cada uno de los actores (Plataforma, CONPAPA, Empresa de comercialización). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ La sostenibilidad depende de las organizaciones locales. ▲ No hay claridad en la estrategia de comercialización. ▲ Es necesario conocer experiencias similares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Fortalecimiento de la organización, luego ampliación hacia otros provincias. ▲ Obtención de bienes comunes, local, maquinaria. ▲ Apertura de las instituciones hacia la mayor participación y liderazgo de productores y productoras. ▲ Asignación de responsabilidades y cumplimientos de los acuerdos. ▲ La sostenibilidad depende de un plan estratégico. ▲ Los gobiernos locales asumen la plataforma como parte de la gestión pública.



4. EVALUACIÓN Y SÍNTESIS

La evaluación de la experiencia de plataformas para vincular a pequeños productores y a pequeñas productoras al mercado, se fundamentó en un trabajo de grupos diferenciados de las personas externas y las internas, con el fin de realizar un análisis crítico de las fortalezas, debilidades y sugerencias de ajustes para mejorar la experiencia. Los productos de ambos grupos fueron presentados en plenaria, lo cual permitió realizar un análisis comparativo, mediante el cual se procedió a identificar los consensos y los disensos de los puntos de vista de cada uno de los grupos, con el fin de comprender adecuadamente los criterios comunes y los diferentes, no necesariamente para construir acuerdos, sino para precisar los puntos de vista, lo cual condujo en ciertos casos a reelaborar los criterios expresados en tarjetas. Después grupos mixtos, compuestos por una persona del grupo externo y otra del grupo interno, prepararon síntesis de las dos perspectivas (matrices 3, 4, 5 y 6).

Posteriormente, los grupos retornaron a un trabajo de grupos final, manteniendo la separación entre los externos e internos. El grupo externo analizó las posibilidades de replicabilidad de la experiencia en el contexto de sus respectivos países, Bolivia y Perú (matriz 7). El grupo externo reflexionó sobre los ajustes que son necesarios introducir en la experiencia ecuatoriana por mejorar y garantizar los procesos de empoderamiento de los pequeños productores y pequeñas productoras, su articulación al mercado, la provisión y la calidad de los servicios y la sostenibilidad futura del consorcio de productores y productoras de papa y de la nueva institucionalidad que el Proyecto FORTIPAPA promueve (matriz 8).



Los resultados del trabajo de grupos mencionado, se presentaron en una plenaria en la cual participaron varios invitados especiales, que representaban a ciertos socios institucionales del proyecto. También se definieron los próximos pasos para mejorar y replicar la experiencia, así como para preparar el próximo taller de evaluación horizontal, en el marco de los procesos de apoyo del Proyecto PAPA ANDINA.

4.1. Análisis de fortalezas, debilidades y sugerencias de ajuste

Las matrices que se presentan seguidamente recogen los aportes de los grupos externo e interno, para cada uno de los criterios de evaluación:

Matriz N° 3. Primer criterio de evaluación: Articulación al mercado

Grupo Externo			Grupo Interno		
Fortalezas	Debilidades	Sugerencias	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias
Permitieron identificar nueva oportunidad de mercado.	Poca participación de los productores y las productoras en el proceso comercial.	Fortalecer capacidades locales en temas comerciales, organizacionales y de negociación.	Se cuenta con un plan de producción y ventas.	Articulación al mercado con una sola variedad "Fripapa".	Impulsar el desarrollo del sistema de comercialización para el CONPAPA.
La articulación con los mercados de mayor exigencia: valor agregado.	Alta concentración de decisiones en manos de la institución coordinadora.	Generar mecanismos de acceso a información comercial a productores y productoras.	Se han generado relaciones de confianza con los clientes.	No se cuenta con centros de acopio.	Poner atención en la identidad de papa con marca.
Organizaron la provisión de producto a los mercados identificados: comercio corporativo.	Falta claridad en la estrategia de comercialización (Ej.: marca).	Preparar y difundir plan de negocios para cada producto: por línea de producto, para productores y productoras.	Se han asegurado precios estables en el negocio.	No hay capacidades en los grupos de pequeños productores y pequeñas productoras para comercialización.	Establecer estrategias para relaciones y servicios con clientes: especialmente pollerías.
Facilitaron compromiso y responsabilidad del desarrollo de negocio: generación de confianza.	Falta de evaluación técnica/económica del negocio (plan de negocios).	Identificar nuevas oportunidades de mercado (estudio con sector privado).	Se dispone de una cartera de clientes: mercado seguro.	Falta formalizar las relaciones de confianza.	
Contribuyeron a crear estabilidad de mercado para los productores y productoras (Ej.: cartera de clientes).	Falta de diversificación de oportunidades de mercado – todo concentrado en la variedad Fripapa.	Aprovechar experiencias regionales (Bolivia, Perú, otros).	Producción orientada a mercados exigentes.	Falta de una estrategia clara de posicionamiento de la marca.	
	No involucra a otros actores del negocio (empresas).				

ANÁLISIS COMPARATIVO:

- ▲ Plan de negocios: involucrando la totalidad de la cadena.
- ▲ Construir una visión estratégica y compartida del negocio.
- ▲ Al momento solo existen lineamientos generales de comercialización.

Matriz N° 4. Segundo criterio de evaluación: Provisión y calidad de los servicios

Grupo Externo			Grupo Interno		
Fortalezas	Debilidades	Sugerencias	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias
Plataforma como espacio para planificar, evaluar y ajustar la capacitación, asistencia técnica y provisión de insumos.	Concentración de responsabilidades en la institución coordinadora de la plataforma.	Estrategia de transferencia de responsabilidades.	A través de servicios de asistencia técnica y comercialización se ha mejorado la calidad del producto.	Comercialización es manejada por actores institucionales.	Incorporar como aliados a otros actores que ofertan los servicios que falta para fortalecer las plataformas.
Servicios de capacitación y asistencia técnica fortalecidos.	Escaso apoyo en otros servicios: comercialización, poscosecha, crédito, etc.	Promover la participación de otros actores (proveedores particulares de servicios) a la plataforma.	Complementariedad de los diferentes actores en los servicios ofertados.	Falta incorporar alternativas de crédito para el accionar de las plataformas.	Se necesita más capacitación a los facilitadores, las facilitadoras, agricultores y agricultoras para mejorar la comercialización.
ECAs bases para fortalecer capacitación, asistencia técnica, y promover alianzas.	Poca "articulación" con prestadores de otros tipos de servicios.	Involucrar a los gobiernos locales en la plataforma y en el desarrollo agropecuario.	Acceso a nuevas tecnologías generadas.	No se dispone de un sistema de información de mercados.	Apalancar necesidades para conseguir nuevos recursos para crédito.
Nuevo espacio de trabajo para el INIAP: más actores, más relaciones y alianzas fortalecidas.	Los servicios solo fortalecen a un actor (los productores y las productoras) y no a otros.	Capacitar a capacitadores en otros temas: comercial, poscosecha, gestión.	Cada plataforma cuenta con técnicas, técnicas, promotores y promotoras que prestan asistencia técnica y capacitación.	Falta identificar la demanda de servicios de apoyo local y de valorar a los que existen.	
Nuevo estilo de trabajo para el INIAP: integración de nuevos temas (organización, empresas, comercialización).		Continuar la capacitación a través de las ECAs, ampliando a otros temas: comercial, poscosecha, gestión.	Articulación de la investigación a las necesidades productivas.	Deficitaria oferta de semilla: calidad, continuidad, calidad; y uso de papa no comercializada como semilla.	
				Flujo de información hacia las bases es débil.	

ANÁLISIS COMPARATIVO:

- ▲ Concentración de responsabilidades en la institución coordinadora, coordinador o coordinadora de la plataforma.
- ▲ Concentración en ciertos servicios: capacitación, asistencia técnica, provisión de insumos (**sesgo productivo**).
- ▲ Mecanismo de acceso a información de los pequeños productores y pequeñas productoras. ¿qué tipo de información? (**sugerencias, sostenibilidad**).

Matriz N° 5. Tercer criterio de evaluación: Empoderamiento de los pequeños productores y las pequeñas productoras

Grupo Externo			Grupo Interno		
Fortalezas	Debilidades	Sugerencias	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias
La plataforma se basa en grupos u organizaciones locales dispersas y contribuye en su fortalecimiento hacia organizaciones locales activas y visibles.	No existe estrategia clara para que los productores y las productoras decidan sobre el acceso al servicio, planeen su estrategia de comercialización, participen con decisiones en planes de negocio.	Definir una estrategia para incrementar el perfil del producto y disminuir la de las instituciones.	La organización de los agricultores y las agricultoras fortalecida por la participación en la plataforma.	Toma de decisiones y manejo de información aun demasiado en manejo de instituciones.	Elaborar reglamentos que permitan clarificar el rol y participación de los actores de las plataformas.
Los productores y las productoras se identifican con uno de los resultados de la plataforma (comercialización de Fripapa) debido a los beneficios percibidos.	No se ha previsto formalizar la normas y reglamentos en las organizaciones base y en las plataformas.	Propiciar el manejo y la agenda de la asamblea por los productores y productoras.	Incidencia de los productores y productoras en la toma de decisiones en las plataformas.	Falta de claridad en roles y reglamentos de actores de las plataformas.	Capacitación y acompañamiento en temas generales para agricultores y agricultoras.
La plataforma ha potenciado los mecanismos de acceso a los conocimientos tecnológicos productivos (CdC, ECAs) potenciando experiencias previas.	Poca participación de mujeres en espacios de decisión.	Definir estrategias de género que permita el acceso a la toma de decisiones a la toma de decisiones.	Promotores y promotoras reciben mayor beneficio por estar en la plataforma.	Avances desiguales en el trabajo con los grupos de base.	Formular e implementar un plan común de capacitación y empoderamiento.
Posibilitó el involucramiento de un gobierno local.	Faltan mecanismos de relacionamiento con organizaciones del entorno.	Fomentar el diálogo político con organizaciones sociales existentes y Gobiernos Locales.	Promotores y promotoras toman liderazgo procesos de capacitación y asistencia técnica.	Temor para ejercer cargos en la directiva de las plataformas.	Transferencia de responsabilidades y recursos a productores y a productoras.
				No existe capacidad de negociación de parte de los productores y productoras ante los compradores.	Institucionalizar un modelo de gestión donde los productores y las productoras participen en las negociaciones.
				Pocas mujeres en la toma de decisiones.	Formación de liderazgos.

ANÁLISIS COMPARATIVO:

- ▲ La toma de decisiones y el manejo de la información está en manos de las instituciones: se requiere una estrategia para que los pequeños productores y las pequeñas productoras decidan sobre los aspectos estratégicos del proceso (servicios, comercialización, planes de negocio, interlocución con autoridades, etc.).
- ▲ Clarificar el rol de las organizaciones de pequeños productores, pequeñas productoras y de las instituciones, al mismo tiempo que se deben formalizar las normas de funcionamiento al interior de las organizaciones de productores y productoras (grupos de base, asambleas provinciales, CONPAPA), y en las plataformas.
- ▲ Definir mecanismos de relacionamiento de los pequeños productores y pequeñas productoras con los actores de la cadena y las organizaciones del entorno (Ej.: capacidad de negociación con los compradores).

Matriz N° 7. Cuarto criterio de evaluación: Perspectivas de sostenibilidad

Grupo Externo			Grupo Interno		
Fortalezas	Debilidades	Sugerencias	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias
Económicas: Identificando oportunidades de mercado se han ensayado mecanismos de respuesta adecuada.	No hay claridad en quien es el sujeto de la sostenibilidad: plataformas y/u organización de productores y productoras.	La sostenibilidad dependerá del fortalecimiento de las organizaciones locales.	Un plan (matriz institucional) para desarrollar las plataformas en relación a otros ámbitos.	Ser dependientes de las instituciones de apoyo.	Elaborar un plan de autogestión para las plataformas.
Desarrollo de capacidades: La plataforma ha generado un conjunto de servicios que puede contribuir a la sostenibilidad de la cadena.	No se ha definido qué tipo de organización se debe fortalecer para ser sostenible.	Es necesario conocer experiencias similares.	Incremento de actores (productores, productoras, instituciones) en las plataformas.	Dependencia en lo operativo de los fondos de promoción de FORTIPAPA.	Gestión e involucramiento de gobiernos locales en cada una de las plataformas.
Organizacional: Los gobiernos locales asumen la plataforma como parte de la gestión pública.	Falta de una estrategia sostenible de negocios en el mercado, largo plazo.	A través de alianzas dar respuesta al trabajo con enfoque de sistema productivo de los agricultores y las agricultoras.	La incorporación de algunos gobiernos locales a las plataformas.	Poco involucramiento activo de actores privados de la cadena (aparte de agricultores y agricultoras).	Desarrollar pautas para incorporar al sector privado.
			Mercado identificado como medio de comercialización fijo.	Ampliar el mercado para más variedades: no sólo Fripapa.	Mayor énfasis en capacitación a semilleros con diversidad de variedades.
			Existe compromiso de grupo de productores y productoras con acuerdos comerciales.	Demora en cancelar las ventas a tiempo para los productores y productoras.	Capitalizar con fondos la plataforma para beneficio de los productores y las productoras.
			CONPAPA en marcha.	No hay capacidad de respuesta a las amenazas del mercado: TLC, Fripapa, etc.	Implementar un sistema de comercialización articulado entre plataformas y grupos de productores y productoras.

ANÁLISIS COMPARATIVO:

- ▲ ¿Sostenibilidad de quién?:
 - ▲ Del negocio: fortalecer a todos los actores de la cadena y las relaciones de equilibrio y equidad entre ellos.
 - ▲ De la organización económica de los productores y productoras.
- ▲ Sostenibilidad: diversas variedades de papa, asumir enfoque de producción campesino.
- ▲ Plan de autogestión financiera de las organizaciones económicas de los productores y productoras (CONPAPA, empresa comercialización, grupos de interés, etc.) y otros actores de la cadena.
- ▲ Las plataformas son un buen instrumento para ofertar y organizar servicios de calidad.

4.2. Síntesis de la evaluación

Ahora se exponen las síntesis del análisis de fortalezas y debilidades en cada uno de los criterios de evaluación

Matriz N° 8. Primer criterio: Articulación al mercado	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Identificación de nuevas oportunidades de mercado.	Poca participación de los productores y productoras en el proceso comercial.
Articulación a mercados de mayor exigencia, y por tanto de mejores precios.	Alta concentración de decisiones en manos de las instituciones coordinadoras.
Permitieron organizar la provisión de producto a los mercados identificados (comercio corporativo): plan de producción y ventas.	Falta claridad de la estrategia de comercialización (Ej.: Marca). Al momento solo existen lineamientos generales de comercialización.
Facilitaron compromisos y responsabilidades para el desarrollo del negocio: "generación de confianza" entre compradores, compradoras, productores y productoras.	Falta de evaluación técnica / económica del negocio (Plan de Negocio).
Contribuyeron a crear estabilidad de mercado para los productores y las productoras (Ej.: cartera de clientes).	Falta diversificar las oportunidades de mercado (todo concentrado en Fripapa).
Aseguramiento de precios estables en el negocio.	No involucra a otros actores del negocio: empresas.

Matriz N° 9. Síntesis de la evaluación de la provisión y calidad de los servicios	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Plataformas articulan demanda y oferta tecnológica y comercial.	Débil estrategia de información entre los involucrados.
Plataformas articulan instituciones para aprestar servicios: "Alianzas".	Baja participación de oferentes "no institucionales" de servicios.
Plataformas planifican, evalúan y ajustan servicios.	Capacidades de articulación comercial débiles.
Capacitación y asistencia técnica fortalecidas.	Los servicios solo fortalecen a los productores y las productoras.

Matriz N° 10. Síntesis de la evaluación de empoderamiento y género	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La organización de los agricultores y agricultoras fortalecida por la participación en la plataforma.	Toma de decisiones y manejo de información aún en manos de instituciones.
Los productores y productoras se identifican con la plataforma puesto que reciben los beneficios económicos (venta de papa).	Falta de claridad en roles y reglamentos de los socios de la plataforma.
Oportunidad para toma de decisiones en la plataforma.	Poca participación de mujeres en espacios de decisión.
Se ha potenciado mecanismos de acceso a conocimientos en base a experiencias previas (CdC, ECAs).	Temor para ejercer cargos en la dirección de las plataformas.
Posibilitó la asociación de gobiernos locales.	No existe capacidad de negociación de parte de los productores y productoras ante los compradores.
	Faltan mecanismos de relacionamiento con organizaciones del entorno: organizaciones sociales. Influencia en políticas públicas.

Matriz N° 11. Síntesis de la evaluación de las perspectivas de sostenibilidad

Al responder a la pregunta de la ¿sostenibilidad de quién? Se estableció que la sostenibilidad debe apuntar a la construcción de organizaciones económicas de los productores competitivos y las productoras competitivas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Económica: Mecanismos de respuesta al mercado (variedad Fripapa) y se están identificando nuevas oportunidades de mercado.	Ausencia de una estrategia sostenible de negocios en el medio y largo plazo.
Desarrollo de capacidades: La plataforma genera conjunto de servicios que puede contribuir a la sostenibilidad de la cadena.	No se ha definido qué tipo de organización se debe fortalecer para ser sostenible.
Organización: Los gobiernos locales asumen la plataforma como parte de la gestión pública en perspectivas de consolidar el "CONPAPA".	Se depende de una sola línea de producto: variedad Fripapa.
	Productores y productoras aún dependientes del apoyo institucional. Las plataformas no involucran al conjunto de actores de las cadenas. No hay capacidad de respuesta a amenazas del entorno.

4.3. Grupo interno: lecciones aprendidas y ajustes para mejorar la experiencia

A continuación las lecciones aprendidas y los ajustes para mejorar la experiencia definidos por el grupo interno:

Matriz N° 12. Primer criterio de evaluación: Articulación al mercado

Lecciones aprendidas	Ajustes
Se debe construir una visión estratégica compartida del negocio. Alto riesgo del negocio por depender de una sola variedad.	Preparar y difundir un plan de negocios para cada producto: por línea de producto, para productores y productoras. Implementar el sistema de comercialización del CONPAPA. Implementar estrategias de difusión, uso, reglamentación de la marca. Incorporar clientes a la plataforma para incrementar las relaciones de confianza o buscar momentos de encuentros interacción. Diversificar mercados tomando en cuenta diversas variedades y otros cultivos del sistema productivo campesino.

Matriz N° 13. Segundo criterio de evaluación: provisión y calidad de servicios

Lecciones aprendidas	Ajustes
La intervención debe dar énfasis a todos los eslabones de la cadena. Se han creado capacidades locales para ofertar servicios de capacitación y asistencia técnica.	Incorporar como aliados a los actores que ofertan los servicios que aún faltan para fortalecer a los productores y productoras: partir de un estudio de identificación de la demanda y oferta de servicios de apoyo a la cadena con énfasis en los productores y productoras. Capacitar a capacitadores en otros temas: comercialización, poscosecha, gestión, etc., lo cual conlleva a reformar el currículo de CdCs y ECAs. Apalancar el proceso mediante el acceso a nuevos servicios: <ul style="list-style-type: none"> ‡ Mecanismos para conseguir nuevos recursos y crédito. ‡ Mecanismos de acceso a información a los productores y las productoras.

Matriz N° 14. Tercer criterio de evaluación: Empoderamiento y GÉNERO	
Lecciones aprendidas	Ajustes
<p>Mayor participación de pequeños productores y pequeñas productoras y menor influencia de las instituciones de apoyo.</p> <p>Mayor integración de mujeres en las plataformas.</p> <p>Es posible incorporar en los espacios de negociación a los Gobiernos Locales.</p>	<p>Establecer normas y reglamentos de procedimientos y roles de los diferentes actores.</p> <p>Definir e implementar estrategias de género en las plataformas.</p> <p>Permanente vigilancia a los Gobiernos Locales para que no se politice el proceso.</p> <p>Implementar un plan de empoderamiento estratégico económico y social.</p>

Matriz N° 15. Cuarto criterio de evaluación: Perspectivas de sostenibilidad	
Lecciones aprendidas	Ajustes
<p>Gestión e involucramiento de gobiernos locales (Consejos provinciales y municipios) en cada una de las plataformas.</p> <p>Es necesario un plan estratégico para la sostenibilidad.</p> <p>Alto riesgo de dependencia de una sola variedad.</p> <p>Contar con líderes/liderezas-promotores/promotoras suficientemente capacitados/capacitadas.</p>	<p>Conocer experiencias de otros países.</p> <p>Incorporar el enfoque de sistemas de producción campesino.</p> <p>Identificar oportunidades de mercado con otras variedades.</p> <p>Poner énfasis en la formación de liderezas.</p>

4.4. Grupo externo: lecciones aprendidas y sugerencias para replicar la experiencia

También se presentan las lecciones aprendidas y las sugerencias para replicar la metodología de plataformas para la articulación de pequeños productores y pequeñas productoras con el mercado, que establecieron las personas externas, provenientes de experiencias de desarrollo del rubro papa en Bolivia y Perú:

Matriz N° 16. Grupo externo: lecciones aprendidas y potencialidades de replicabilidad	
Lecciones aprendidas	Replicabilidad
<p>Sacar provisión de experiencias previas (ECAs) para organizar productos y crear alianzas.</p> <p>Desde el inicio se debe implementar una estrategia de fortalecimiento de productores, productoras y de participación del conjunto de actores de la cadena.</p> <p>A través de la organización, los pequeños productores y las pequeñas productoras pueden penetrar mercados nuevos, exigentes en calidad.</p> <p>La participación de mujeres en número no es suficiente, hay que definir estrategias y actividades para contribuir a su posicionamiento.</p> <p>Cuando se involucra desde un inicio a los gobiernos locales se fortalece la intervención.</p> <p>Las plataformas como espacio de discusión, experiencias compartidas y concertación, permite realizar actividades, compromisos y productos.</p> <p>Oportunidades de mercado jalan innovación tecnológica, comercial e institucional.</p> <p>Mecanismo de expresión de cadena de los productores y las productoras en función al mercado.</p>	<p>Los principios de la plataforma son replicables considerando el entorno local.</p> <p>Identificar el mercado para planificar la producción.</p> <p>Utilizar las ECAs para formar organizaciones de productores y productoras con orientación al mercado.</p> <p>Construcción de una cartera de clientes "tocando las puertas" (mesa de negocios).</p> <p>Identificar variedades de papa que sean adecuadas para importantes nichos de mercado.</p>



5. EVALUACIÓN DEL TALLER

En esta parte se presentan los resultados de la evaluación cuantitativa y cualitativa realizada por las personas participantes en el taller, a través de una encuesta aplicada al final del evento. De la misma forma se comparten las apreciaciones de diferentes personas con lo que se procedió a clausurar el evento.

5.1. Evaluación cuantitativa

1. Evaluación cuantitativa del taller					
	1	2	3	4	5
Lugar del evento: Riobamba, El Troje.			 (8)	 (7)	 (12)
Logística (materiales, equipos, ambientes, etc.).			 (3)	 (13)	 (11)
Facilitación.			I (1)	 (18)	 (8)
Participación.			I (1)	 (15)	 (11)
Metodología de evaluación.			II (2)	 (16)	 (9)
Resultados y productos.			I (1)	 (14)	 (12)
Interacción entre países.			II (2)	 (11)	 (14)

Los resultados de la evaluación cualitativa realizada de manera individual evidencian un alto grado de satisfacción de las personas que participaron en el taller:

- 1. Interacción entre países: 89%
- 2. Resultados y productos del taller: 88%
- 3. Participación: 87%
- 4. Logística: 86%
- 5. Facilitación: 85%
- 6. Metodología de evaluación: 85%
- 7. Lugar del evento: 83%

5.2. Evaluación cualitativa

Los criterios que se comparten posteriormente están ubicados en orden de prelación, de acuerdo al número de veces que fueron mencionados por las personas que participaron en el taller de evaluación horizontal.



5.2.1. Las cosas que más gustaron a las personas que participaron

El intercambio de experiencias entre varios países (19):

- ▲ Intercambio de experiencias valiosas entre países con actividades e intereses afines.
- ▲ Grupo multidisciplinario con valiosa experiencia.
- ▲ Comparación de experiencias de Ecuador con las similares de Bolivia y Perú.

Metodología del taller de evaluación horizontal (14):

- ▲ Lo interno vs. lo externo exige rigor en los juicios emitidos por ambos.
- ▲ La metodología del taller permite un aprendizaje colaborativo.
- ▲ Claridad en la definición de criterios de evaluación.
- ▲ Información previa compartida permitió conocer y entender los enfoques desarrollados en Ecuador con anticipación a la reunión.
- ▲ Las visitas de campo permitieron ampliar la visión sobre las actividades desarrolladas por las plataformas.

Desarrollo de conocimientos y sugerencias para mejorar el proceso (13)

- ▲ Aprendizaje a través de discusiones ricas en base a experiencias de los tres países
- ▲ El aprendizaje vivencial.
- ▲ Análisis, discusiones y recomendaciones concretas realizadas al proceso.
- ▲ Nuevos elementos puestos a la discusión, redireccionamiento de algunas estrategias dentro de las plataformas.

Participación de los agricultores, las agricultoras y de otros actores involucrados (9):

- ▲ La participación e involucramiento de agricultores, agricultoras, técnicos y técnicas de instituciones socias, y gerentes.

La experiencia ecuatoriana de plataformas que fue objeto de la evaluación (7):

- ▲ La experiencia y el tema planteado.
- ▲ La plataforma un mecanismo para insertar a los pequeños agricultores y las pequeñas agricultoras con el mercado.
- ▲ Comprobación in vivo del avance en Ecuador.
- ▲ Que se benefician todos los agricultores y agricultoras.
- ▲ Anclaje en una experiencia práctica, en curso, permite valorar con cierto "rigor": exposición ' práctica (visita) ' reflexión.

Organización y facilitación del taller (10):

- ▲ El evento estuvo estructurado y facilitado para promover motivación, compromiso y productividad.
- ▲ Utilización del sistema de tarjetas para expresar ideas.
- ▲ Metodología del taller participativa: trabajo en grupos, lluvia de ideas.

Ambiente de trabajo y local (6):

- ▲ Confraternidad de todos los participantes, productores y productoras.
- ▲ Disposición del equipo interno para recibir sugerencias.
- ▲ La funcionalidad del local.

Los aportes de la COSUDE (2):

- ▲ Gracias a COSUDE por dar apoyo a los agricultores y agricultoras.
- ▲ La opinión del encargado de COSUDE en Ecuador de cómo debe ir el proyecto.

5.2.2. Sugerencias para organizar de mejor manera futuros talleres de evaluación horizontal

Contar con una mayor disposición de tiempo u organizar de mejor manera el mismo (10):

- ▲ Mayor tiempo para realizar el evento (medio día más/ o un día más).
- ▲ Mayor tiempo para las discusiones, análisis y síntesis final.
- ▲ Mayor tiempo para interactuar con los involucrados.
- ▲ Reducir un poco de tiempo de las presentaciones de los técnicos y técnicas.

Mayor participación de productores, productoras y demás actores involucrados (9):

- ▲ Invitar a un mayor número de agricultores y agricultoras ya que son los protagonistas principales.
- ▲ Tener más presencia de todos los actores involucrados del proceso.
- ▲ Seleccionar a los participantes para garantizar discusión y aportes.
- ▲ Mayor participación de gente capacitada en producción y comercialización.

A la metodología de evaluación horizontal (8):

- ▲ Comenzar con el día de campo, luego las exposiciones de técnicos, técnicas, agricultores y agricultoras, finalmente las evaluaciones.
- ▲ La sesión de presentaciones debe concentrarse en información estratégica (no abundante) para facilitar la comprensión.
- ▲ La sesión final de lecciones aprendidas y ajustes/recomendaciones debe articularse a la dimensión de fortalezas y debilidades (hubo un desfase y los resultados son desarticulados).
- ▲ Recoger el criterio consensuado y diferente, no en un espacio de consensos.
- ▲ El intelectualismo nos hace caer en sugerencias a veces ambiguas, se debe ser más concretos.
- ▲ Reflexionar sobre el método de evaluación horizontal y escribir una guía para realizar futuras evaluaciones.

Respecto al sitio y técnicas I de trabajo (5):

- ▲ Un lugar más cercano y con mayores facilidades logísticas.
- ▲ Propiciar espacios de integración.

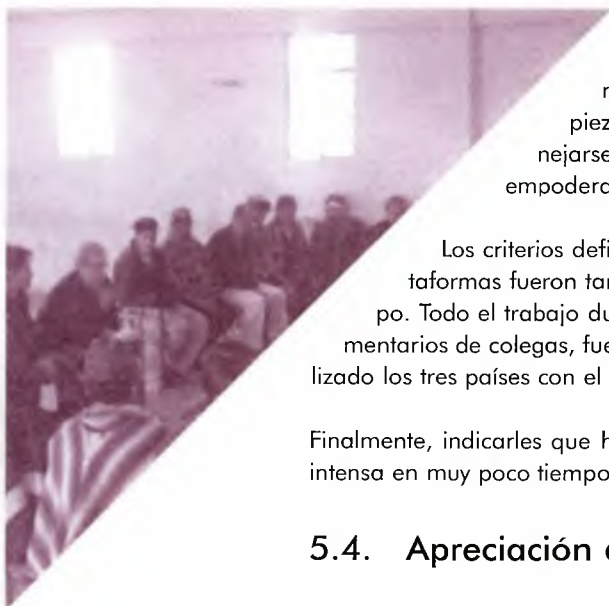
5.3. Apreciación de Bolivia, Rayne Calderón

Se realizó una exhaustiva revisión de la construcción de plataformas para la articulación de pequeños productores y pequeñas productoras al mercado, lo cual nos permitió como grupo externo, evaluar el trabajo desarrollado por los colegas del Ecuador, aplaudir sus éxitos y también, proponer recomendaciones para el avance de la experiencia.

Durante el primer día se realizaron presentaciones del trabajo desarrollado en la construcción de plataformas, y debido a la variada terminología empleada nos causó algo de confusión, aspectos que fueron totalmente clarificados durante el segundo día del taller.

Durante el taller apreciamos como positivo, el haber tenido contacto directo con los diferentes protagonistas de las tres plataformas, con un especial e importante énfasis con los productores y las productoras de papa, y las instituciones socias, como IEDECA, CESA, Fundación MARCO, Municipio de Quero.





También consideramos como positivo el que el evento nos haya permitido conocer la realidad de los pequeños productores y pequeñas productoras, y constatar el importante rol que empiezan a desarrollar los agricultores y agricultoras, lo cual debe manejarse desde un enfoque y estrategias diferenciadas, que apunten a su empoderamiento.

Los criterios definidos para la evaluación del trabajo de construcción de las plataformas fueron tan claros y concisos que hicimos un uso eficiente de nuestro tiempo. Todo el trabajo durante estos tres días estuvo perfectamente concatenado. Por comentarios de colegas, fue el mejor evento de evaluación horizontal de los que hemos realizado los tres países con el apoyo de PAPA ANDINA.

Finalmente, indicarles que hemos conocido la experiencia, hemos aprendiendo de manera intensa en muy poco tiempo y se ha mantenido este mismo nivel hasta la clausura del taller.

5.4. Apreciación de Perú, Miguel Ordinola

Consideramos que el taller ha sido una muy buena experiencia en varios aspectos.

En primer lugar, el tener un equipo externo ha permitido tener una óptica crítica con sentido positivo (los equipos de Perú y Bolivia han podido aportar con sugerencias importantes para el trabajo que se viene realizando en Ecuador). En segundo lugar, la combinación de trabajo de gabinete con visitas de campo constituye un buen elemento de análisis de la experiencia desarrollada (particularmente en las visitas se pudo percibir de manera muy clara el comportamiento de las plataformas). Finalmente, la buena predisposición mostrada por el equipo de Ecuador permitió tener permeabilidad para aceptar las críticas constructivas y las sugerencias formuladas.

De manera particular hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos de la experiencia observada: i) la necesidad de contar con indicadores "duros" para la medición de la performance de la experiencia implementada; ii) el rol de la empresa privada y los diferentes mecanismos que permiten su articulación con la pequeña agricultura; iii) el rol de las instituciones como facilitadoras de los procesos de articulación y fomentar un rol protagónico de los actores de la cadena.

Asimismo, ha permitido definir los aspectos para la evaluación de las plataformas y estas pasan por los siguientes criterios: i) provisión y calidad de servicios; ii) articulación al mercado; iii) empoderamiento (género, capacidades, organización, influencia en políticas); iv) perspectivas de sostenibilidad. Estos criterios nos servirán a futuro para evaluar experiencias similares.

La aplicación de la evaluación horizontal es un ejercicio de mucho provecho para los socios locales de PAPA ANDINA y debería mantenerse en el futuro.

5.5. Apreciación de PAPA ANDINA, Graham Thiele

Como saben PAPA ANDINA es co-auspiciador de este taller. Estamos muy contentos con los resultados de este el tercer taller de evaluación horizontal. Nos parece que estos talleres reflejan la esencia de PAPA ANDINA con una construcción colectiva que aprovecha experiencias regionales con doble beneficios: quienes vienen están llevando una experiencia rica y quienes están aquí aprovechan de una mirada externa crítica, en un buen sentido.

He hecho una mini-encuesta con los participantes y en la opinión de varios, este es el mejor taller de evaluación horizontal de los tres que hemos desarrollado. He podido identificar algunas mejoras específicas:

1. Tomar tiempo para aclarar y precisar los criterios. En lugar de ampliar los seis criterios iniciales hemos priorizado y reducido a cuatro criterios. Esto permitió enfocar mejor el taller.
2. Usamos los criterios en los diferentes momentos del taller. Esto permitió lo que Rayne llamó un buen encadenamiento de los diferentes momentos del taller.
3. Estructuramos el análisis de la visita de campo usando los cuatro criterios. Esto llevo a un producto intermedio fácil de aprovechar para el trabajo del tercer día. Una buena parte del trabajo de analizar y estructurar ya estaba hecho.
4. Limitar el número de tarjetas a seis en cada parte del proceso. Esto obligó a las personas participantes a priorizar y facilitó la comparación de las perspectivas internas e externas. Esto fue un contraste positivo con el taller del año pasado, donde un grupo presentó un bosque de tarjetas que fue difícil de entender.

Finalmente quiero agradecer a las diferentes personas y organizaciones que han aportado: a las personas de afuera por contribuir con su tiempo y hacer sus críticas con cariño; a las personas locales por recibir las críticas con una actitud muy positiva y no defensiva; al equipo de apoyo por una muy buena organización; a COSUDE por contribuir con ideas, recursos y una visión que ha hecho todo esto posible.

5.6. Apreciación de Ecuador, Hernán Pico

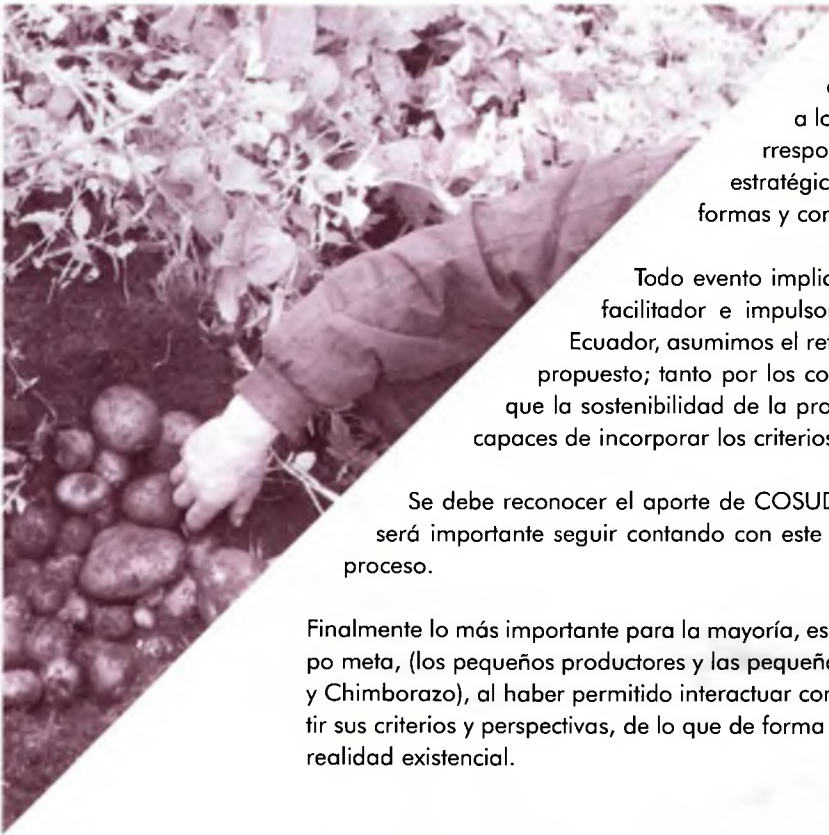
La experiencia presentada por el Proyecto FORTIPAPA en su cuarta fase, hay que comprenderla desde un espectro amplio, si bien el ejecutor ante COSUDE es el INIAP, los resultados corresponden a todos los actores involucrados: productores organizados y productoras organizadas, ONGS, proyectos, Gobiernos locales, universidades; que directa e indirectamente hemos aportado para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores y pequeñas productoras.

Estamos consientes de que la experiencia todavía es muy modesta en relación al universo de pequeños productores y pequeñas productoras del rubro papa en Ecuador, pero tenemos la convicción para incrementar la cobertura e involucrar a nuevos actores.

Para los actores del proceso es relevante la presencia del Proyecto PAPA ANDINA, por los siguientes aspectos:

1. El aporte permanente realizado por el Dr. Graham Thiele de CIP Quito, como parte del equipo de gestión estratégico, nos permite mantener un enfoque sistémico y alcanzar objetivos más amplios.
2. La experiencia presentada, tiene elementos regionales de Perú y Bolivia, que a través de intercambios, visitas, trabajos conjuntos propiciados por el Dr. André Devaux, se ha validado al contexto y dinámicas de Ecuador; por tanto, la experiencia también tiene actores más allá de las fronteras político-administrativas.
3. El evento de Evaluación Horizontal propiciado por PAPA ANDINA, constituye en sí un aporte metodológico a las acciones en plataforma. Además siempre es necesario tener criterios y propuestas desde una visión externa, que redireccionen o fortalezcan las acciones.





Para la realización del evento de evaluación horizontal, fue indispensable la preparación de información relevante a ser presentada a los evaluadores, este esfuerzo es reconocido y corresponde a todos los miembros del equipo de gestión estratégica, coordinadores y coordinadoras de las plataformas y contrapartes técnicas de los actores institucionales.

Todo evento implica aprendizajes y compromisos, para el equipo facilitador e impulsor de plataformas y proyectos compartidos en Ecuador, asumimos el reto de impulsar el redireccionamiento estratégico propuesto; tanto por los colegas internos como externos. Estamos seguros que la sostenibilidad de la propuesta se asienta en tanto y en cuanto seamos capaces de incorporar los criterios vertidos en el evento de evaluación horizontal.

Se debe reconocer el aporte de COSUDE, para las actuales realizaciones, en el futuro será importante seguir contando con este apoyo para consolidar y ampliar este naciente proceso.

Finalmente lo más importante para la mayoría, es la participación y apertura mostrada por el grupo meta, (los pequeños productores y las pequeñas productoras de las provincias de Tungurahua y Chimborazo), al haber permitido interactuar con ellos en sus actividades cotidianas, el comparar sus criterios y perspectivas, de lo que de forma real el Proyecto FORTIPAPA esta aportando a su realidad existencial.

LISTA DE PERSONAS PARTICIPANTES

Nº	Nombre	Institución	País	E-mail
Participantes internos				
1	Pedro Pablo Apo	Agricultor	Ecuador	
2	Rosa Maiquiza	Agricultora	Ecuador	
3	Santiago Sisa	Agricultor	Ecuador	
4	Raúl Toalombo	Agricultor	Ecuador	
5	Alberto Oleas	IEDECA	Ecuador	iedeca@andinanet.net
6	Paúl Solís	Fundación MARCO	Ecuador	fmarco@ch.pro.ec
7	Guillermo Pino	FORTIPAPA	Ecuador	gppinoc@yahoo.es
8	Iván Reinoso	INIAP-FORTIPAPA	Ecuador	reinoso@fpapa.org.ec
9	Hernán Pico	FORTIPAPA	Ecuador	caporal@andinanet.net
10	Cecilia Monteros	INIAP-FORTIPAPA	Ecuador	monteros@fpapa.org.ec
11	Fabián Montesdeoca	INIAP-FORTIPAPA	Ecuador	montesdeoca@fpapa.org.ec
12	Manuel Pumisacho	INIAP-FORTIPAPA	Ecuador	pumisacho@fpapa.org.ec
13	Graham Thiele	PAPA ANDINA	Ecuador	g.thiele@cgiar.org
Participantes externos				
14	Lucy Montalvo	Consultora privada	Ecuador	lumontalvop@hotmail.com
15	Miguel Ordinola	INCOPIA	Perú	cip-incopa@cgiar.org
16	Hugo Fano	INCAGRO	Perú	hugo.fano@incagro.gob.pe
17	Miguel Quevedo	Ministerio de Agricultura	Perú	mquevedo@minag.gob.pe
18	Pedro Urday	Capac Perú	Perú	purday@fovida.org.pe
19	Rayne Calderón	PROINPA	Bolivia	calderon@proinpa.org
20	Pablo Madani	PROINPA	Bolivia	pmamani@proinpa.org
21	Claudio Velasco	INNOVA-CIP Bolivia	Bolivia	cvelasco@proinpa.org
22	Pablo Moya	PROINPA	Bolivia	pmoya@proinpa.org
23	Jorge Lozano	ATICA	Bolivia	jlozano@entelnet.bo
24	André Devaux	PAPA ANDINA	Perú	a.devaux@cgiar.org
25	Doug Horton	PAPA ANDINA	EE UU	d.horton@cgiar.org
26	María Elena Alva	PAPA ANDINA	Perú	m.alva@cip.exch.cgiar.org
Facilitación y logística				
27	Pablo Iturralde	Facilitador	Ecuador	pabloiturralde@justice.com
28	Patricia Segovia	FORTIPAPA	Ecuador	segovia@fpapa.org.ec
Invitados a la plenaria del tercer día				
29	Galo Sánchez	COSUDE	Ecuador	galo.sanchez@sdcc.net
30	Fausto Yumisaca	INIAP-FORTIPAPA	Ecuador	fortipapa@andinanet.net
31	Xaviera Mera	FORTIPAPA	Ecuador	
32	David Guerrero	FORTIPAPA	Ecuador	gdcris@latinmail.com
33	Manuel Muñoz	Agricultor	Ecuador	
34	Lilián Guijarro	CESA	Ecuador	cesarbb@andinanet.net
35	Alberto Chicaiza	CESA	Ecuador	
36	Pedro Llangari	UVTT-INIAP	Ecuador	

