

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SELESIANA**

**MAESTRIA EN DESARROLLO LOCAL- MENCION EN DISEÑO Y EVALUACION  
DE PROYECTOS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER**

**TITULO: PRODUCCION Y COMERCIALIZACION ASOCIATIVA DE LECHE EN LA  
ZONA DE INTAG-IMBABURA**

**AUTOR: LUIS ENRIQUE CAZARES FIGUEROA**

**TUTOR: Ing. PATRICIO VELASCO SALAZAR**

**FECHA: QUITO, ENERO 2010**

## **DEDICATORIA**

A los socios y socias de la Corporación Intag- Leche (CORPIL) y a todos los productores de la leche en la zona de Intag, que apostaron por una alternativa productiva en forma asociativa y están luchando el día a día con mucho esfuerzo para lograr concretar sus objetivos.

A las organizaciones facilitadoras del proyecto como la Fundación Ayuda en Acción y su socio estratégico la Fundación PRODECI- A favor de los Derechos Ciudadanos quienes tienen la convicción de ser facilitadores de procesos en beneficio de los sectores menos favorecidos con el propósito que ejerzan todos y todas el derecho de ser considerados ciudadanos/as sujetos de derechos y obligaciones.

## INDICE

SIGLAS Y ACRONIMOS	7
INDICE DE GRAFICOS	9
INDICE DE CUADROS	10
INTRODUCCION	11
JUSTIFICACION	15

### CAPITULO I

#### AYUDA EN ACCIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO

1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO	17
1.1 Diferenciando a los actores	19
1.2 La cooperación no gubernamental para el desarrollo	22
1.3 El debate del desarrollo: del desarrollismo al postdesarrollo	25
2. EL ENFOQUE DE DESARROLLO DE AYUDA EN ACCIÓN	34
2.1 Una mirada al mundo: desigualdad y exclusión	34
2.2 Los derechos humanos y la lucha contra la pobreza y la exclusión	36
2.3 Ampliando horizontes: la identidad institucional	37
2.4 El modelo de cooperación de Ayuda en Acción	42
2.5 La cooperación al desarrollo de Ayuda en Acción en el Ecuador	45
2.6 La gestión del conocimiento, sistematización y aprendizajes	48

### CAPITULO II

#### DESCRIPCION DEL CONTEXTO DE LA ZONA DE INTAG

1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL CASO DE DESTUDIO	51
1.1. Ubicación del lugar	51
1.2 Características geográficas, morfológicas y ambientales del lugar	53
1.3 Los recursos naturales y el territorio	54
1.4 Los servicios básicos y descripción de los satisfactores de necesidades básicas, infraestructura y equipamiento territorial	55
1.4.1 Vías de acceso	55
1.4.2 Servicios básicos privados	55

1.4.3 Infraestructuras e instalaciones	56
1.4.4 Educación	56
1.4.5 Salud	59
1.5 El gobierno local, prefectura, municipio y juntas parroquiales rurales	61
1.5.1 Instituciones del sector Público	61
1.5.2 Instituciones del sector privado	61
1.5.3 Instituciones de Cooperación para el desarrollo	62
2. LA POBLACION: CARACTERISTICAS GENERALES	62
2.1 Características étnico-culturales	62
2.2 Estructura demográfica de la zona de Intag	63
3. ECONOMIA LOCAL	64
3.1 Tendencias productivas locales	64
3.2 Incidencia local de la pobreza	67
4 ORGANIZACIONES SOCIALES Y REDES LOCALES	68
4.1. Organización comunitaria	68
4.2 Comités zonales y estructuras organizativas en redes	68
5. RECURSOS Y POTENCIALES	69
5.1 Recursos y potencialidades naturales	69
5.2 Recursos y potencialidades humanas (capital humano)	70
5.3 Recursos y potencialidades sociales (capital social comunitario)	71
6. LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE EN LA ZONA	71
6.1 La organización de los productores	72

### CAPITULO III

#### PRODUCCION Y COMERCIALIZACION ASOCIATIVA DE LECHE EN LA ZONA DE INTAG-IMBABURA

1. VISION DEL PROYECTO	74
2. RELACION DEL PROYECTO DENTRO DEL PROGRAMA DE AYUDA EN ACCION ECUADOR	75
3 METODOLOGIA DE INTERVENCION	77
3.1 Pasos y acciones realizadas	77

3.2 Instrumentos utilizados: La Comercialización Asociativa	81
3.2.1 La creación de un centro de Acopio	84
3.3 La institucionalidad del proyecto: Porque se formo la CORPIL	85
4. FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES DE APOYO	86
5. LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO	87
5.1 Resultados de producción, ingresos y servicios del proyecto	87
5.2 Beneficiarios de los resultados obtenidos en el proyecto	92
5.3 Sostenibilidad de la producción y comercialización asociativa de la leche	93

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DEL PROYECTO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION ASOCIATIVA DE LECHE EN LA ZONA DE INTAG

1. RESULTADOS	95
2. APRENDIZAJES DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	96
2.1 Aprendizajes de los actores del proyecto	96
2.2 Aprendizajes institucionales y espacios de coordinación	97
2.3 Aprendizajes en los procesos productivos	98
2.4 Aprendizajes en las funciones de la cadena productiva	98
3. ESTRATEGIAS PARA ACCESO A MERCADOS	99
3.1 Acciones colectivas de acceso al mercado	99
4 OTROS RESULTADOS	100
4.1 Sostenibilidad	100
4.2 Sostenibilidad de las acciones conjuntas	102
4.3 Sostenibilidad de las ideas de articulación productiva	102
4.4 Acceso al crédito	103
4.5 Identificación de obstáculos y resoluciones	103
4.6 Los recursos humanos	103
4.7 La cultura empresarial	104
4.8 Costos de transacción	104
5. CONCLUSIONES	105
5.1 Logros alcanzados	105
5.2 Perspectivas de proyecto	106

BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	111
ANEXO 1.-Entrevista aplicada a miembros de organizaciones locales implicadas en la producción y comercialización de leche en forma asociativa	111
ANEXO 2.-Lista de entrevistados	112
ANEXO 3.- Metodología implementada para la identificación de acciones para mejorar cualitativamente y cuantitativamente lo que los pobladores están haciendo (especialmente de actividades productivas)	112
ANEXO 4.- Metodología implementada para identificación de nuevas actividades productivas	113
ANEXO 5.- Metodología implementada para identificación de necesidades de capacitación	113
ANEXO 6.- Metodología de implementación de equidad de género	114
ANEXO 7.- Metodología de empoderamiento comunitario	114
ANEXO 8.- Control contable de comercialización de leche	114
ANEXO 9.- Rol de pagos a productores de leche	115

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AeA	Ayuda en Acción
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AACRI	Asociación Agro artesanal de Caficultores Río Intag
ACAI	Agricultores Campesinos Agroecológicos de Intag
ADT	Área de Desarrollo Territorial
AD-Intag	Área de Desarrollo-Intag
AGSO	Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CORDESPRO	Corporación de Desarrollo Productivo
CORPIL	Corporación de Producción Intag Lechera
CIS	Consejo Intersectorial de Salud
DESC	Derechos Económicos Sociales y Culturales.
DRI-Cotacachi	Programa de Desarrollo Regional de Imbabura-Cotacachi
DECOIN	Defensa Ecológica y Conservación de Intag
EBD	Enfoque Basado en Derechos
EMELNORTE	Empresa Eléctrica del Norte
EDA	Enfermedades Diarreicas Agudas
GAD	Grupo de Ayuda al Desarrollo
GCAP	Global Campaign Against Poverty o Pobreza Cero en España
HTA	Hipertensión Arterial
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INNFA	Instituto Nacional del Niño y la Familia
IRA	Enfermedades Respiratorias Agudas
IVU	Infección Vías Urinarias
MAGAP	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca
OCDE	Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
ONGD	Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo
ONU	Organización de Naciones Unidas
UNCTAD	Primera Conferencia de la ONU para el Comercio y Desarrollo

ODM	Objetivos Del Milenio
PAM	Plan de Acción de las Mujeres
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODECI	Fundación A Favor de los Derechos Ciudadanos
UPS	Universidad Politécnica Salesiana

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico No 1: Mapa del Cantón Cotacachi-zona de Intag

52

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No1: División política, población, superficie y densidad de la zona	51
Cuadro No 2: División del uso suelo y superficie total de la zona	53
Cuadro No 3: Distribución de bosques protectores en la zona de Intag	54
Cuadro No 4: Indicadores de calidad de educación de la zona de Intag	57
Cuadro No 5: Niños/as y jóvenes matriculados en establecimientos educativos en la zona de Intag	58
Cuadro No 6: Indicadores de la calidad de salud en la zona de Intag	59
Cuadro No 7: Causas de morbilidad más frecuentes en la zona de Intag	60
Cuadro No 8: Indicadores de servicios básicos por comunidad	60
Cuadro 9: Distribución demográfica por edades en la zona de Intag	63
Cuadro No 10: Comparativo del uso del suelo destinados a la producción agropecuario	65
Cuadro No 11: Indicadores de pobreza en la zona de Intag	67
Cuadro No 12: Tasa de analfabetismo de la zona de Intag	70
Cuadro No 13: Producción de leche litros*mes (Abril a Diciembre del 2005)	88
Cuadro No 14: Producción de leche litros*mes (Enero a Diciembre del 2006)	89
Cuadro No 15: Producción de leche litro*mes (Enero a Diciembre del 2007)	90
Cuadro No 16: Producción de leche litro*mes (Enero a Diciembre del 2008)	91

## INTRODUCCION

La Fundación Ayuda en Acción (AeA) está presente en el Ecuador desde 1986 trabajando por el desarrollo de las zonas rurales del país, desarrollando procesos equilibrados y sinérgicos, articulados con líneas de acción que generan en la población ecuatoriana facultades para ejercer una ciudadanía activa e influyente, empoderándose de los procesos sociales, económicos, políticos y culturales. AeA en Ecuador participa en redes y coaliciones regionales y nacionales, constituidas junto a otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de lograr mayor impacto en sus intervenciones.

Las líneas de intervención y el modelo de cooperación que impulsa Ayuda en Acción en el país se soportan en un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y control de calidad de la cooperación, cuyos preceptos conceptuales e instrumentos garantizan, a los implicados en los procesos de desarrollo, a los donantes y a la misma institución, una gestión eficiente, eficaz y transparente.

Las líneas de actuación para el cumplimiento de su misión son: Apoyo a las necesidades básicas: Universalización de la educación, Salud básica para todos/as, Seguridad alimentaría familiar, Dinamización de las economías locales. Las acciones se enfocan en pro de un desarrollo humano y sustentable, entendido éste como la interacción que existe entre el ecosistema y el ser humano. Se contribuye a desarrollar procesos multidisciplinarios que sean técnicamente posibles, económicamente viables, culturalmente aceptables, socialmente justos y ecológicamente respetuosos.

Los fundamentos para la dinamización de las economías locales son: Reconocimiento de las actividades (agropecuarias, artesanales, agroforestales, servicios, turismo, migración) que estructuran los ingresos familiares; Identificación de acciones que mejoren cualitativa y cuantitativamente "lo que la gente está haciendo"; Identificación de nuevas actividades que puedan desarrollar las familias o las organizaciones locales y que generen productos o servicios de aceptación, demanda interna y que además sean sustentables; Identificación de procesos en el ámbito agropecuario que posibiliten mejorar la eficacia mediante la reducción de costos de producción y de poscosecha, la asignación de valor agregado, el

establecimiento de encadenamientos productivos y la operatividad de canales alternativos de comercialización; Se pone a disposición de los sectores sociales más desfavorecidos programas de microcrédito, entendido éste como una herramienta financiera para su propio desarrollo; Ambiente y uso sustentable de los recursos: Todas las actividades reconocen la importancia de la interacción que existe entre el ser humano y la naturaleza. La producción agropecuaria, la conservación de los recursos y la protección ambiental confluyen en la propuesta agroecológica implementada en las Áreas de Desarrollo. Las actividades se orientan a garantizar la preservación de los recursos naturales desde prácticas agroecológicas, la recuperación de ecosistemas, el impulso de la educación ambiental, organización de espacios ciudadanos para la gestión ambiental y el fomento de modalidades de turismo rural como ecoturismo, agroturismo y aventura; Fortalecimiento de las capacidades técnicas locales: Para la construcción de los procesos de desarrollo local, propiciamos la participación efectiva, democrática y equitativa de las personas y colectivos marginados, mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y productivas; Empoderamiento ciudadano: El esfuerzo desplegado, apegado a este modo de actuar institucional, va encontrando importantes resultados en los grupos humanos con los que trabajamos. Asegurando que, cada vez con mayor fuerza, se observen actores y actoras locales con capacidades solventes para participar reflexiva, propositiva y corresponsablemente en el análisis y solución de la problemática comunitaria.

Estas líneas se refuerzan con varios ejes transversales entre los que destacan género, ciudadanía e interculturalidad.

La maestría en “DESARROLLO LOCAL CON MENCION EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO ENDOGENO”, es la oportunidad brindada por la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) y la Fundación Ayuda en Acción para fortalecer las experticias técnicas y de un mayor análisis con todos los contenidos teóricos que forman parte del currículo de la presente maestría puesto que nuestra experiencia en el quehacer dentro de lo cotidiano de la comunidad está dada, es por ello que al contar con las herramientas como son: Contexto Nacional, Cooperación Internacional, Gestión Local, temas de actualidad como la Globalización, Gobernanza y Gobernabilidad, desarrollo territorial, análisis

social, económico y financiero de proyectos, medios de producción; podrá elevar el nivel técnico personal y de las instituciones con las que trabajamos para junto a las comunidades cubrir expectativas que por falta de elementos propios del desarrollo no es posible cumplirles y queda muchas veces la esperanza de las poblaciones y las organizaciones frustradas.

El Objetivo general es “Fortalecer las capacidades de Ayuda en Acción como actor en la creación de oportunidades de desarrollo local en el Ecuador y el Objetivo específico es reconstruir analíticamente la memoria del Proyecto: “Producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag-Imbabura”, como un aporte a las opciones de desarrollo que propicia Ayuda en Acción en Ecuador e identificar los aprendizajes y nudos críticos de dichas experiencias, así como su potencial para el desarrollo local en los diversos contextos.

En la economía familiar de los pobladores de la zona de Intag se caracteriza por utilizar principalmente la mano de obra familiar con un escaso acceso a crédito, infraestructura, tecnología y que ha sido marginada.

Las actividades agropecuarias son la principal fuente del ingreso de la economía campesina a pesar de la tendencia en el incremento del ingreso proveniente de otras actividades en su conjunto permiten sobrevivir a una familia

En este marco, los productores de leche de la zona de Intag apuesta a la comercialización asociativa como una estrategia para mejorar el acceso a mercados que promueven la ganadería sustentable. Esta estrategia apunta a consolidar estructuras organizativas de la zona que facilita brindar servicios tanto productivos como comerciales y representar políticamente a sus socios.

La comercialización asociativa es un instrumento que permite el aprovechamiento de las economías a escala, la reducción de los costos de transacción, el aumento de las capacidades de negociación y articulación estratégica con terceros, y para la estructuración-ampliación de las capacidades de gestión de negocios.

Desde lo ambiental, la comercialización asociativa es totalmente amigable con sistemas productivos y sociales que aprovechan los recursos naturales de manera

responsable. Las estructuras organizativas del sector responden a la sostenible y generar servicios a sus socios en función de ello.

En esta investigación se pretende dar respuesta a que si los procesos de asociatividad para la producción y comercialización en la zona de Intag, van a beneficiar a sus pobladores generándose sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto; para tal efecto se ha desarrollado en capítulos definidos en el rol de Ayuda en Acción y el desarrollo humano, la descripción del contexto de la zona de Intag, la producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag, el análisis de resultados del proyecto y los anexos de respaldo

## JUSTIFICACION

La justificación de la tesis lo plantea desde tres grandes principios que propone el Proyecto: “Producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag-Imbabura” que son:

- 1.-La estructura organizativa trabajando bajo un proceso participativo y de construcción de propuestas a lo local, y nacional.
- 2.-El mecanismo para consolidar el proceso de comercialización asociativa de leche en la zona de Intag.
- 3.-La posibilidad de la replicabilidad del mecanismo de organización para la comercialización de otros productos.

La conformación de la organización comunitaria parte de la necesidad de los pobladores de enfrentar las dificultades propias del sector rural de Intag, en el campo de la satisfacción de sus necesidades básicas y el desarrollo de sus las actividades económicas con el propósito de obtener recursos económicos para satisfacer sus necesidades; es así que se plantean el organizarse para producir y comercializar la leche producida en la zona de forma asociativa.

La conformación de esta organización ha permitido ser beneficiados por algunas entidades gubernamentales y no gubernamentales, especialmente de Ayuda en Acción, Área de Desarrollo Intag.

Desde su conformación la falta de medios de comunicación al interior ha dificultado las acciones para el mejoramiento ganadero y el incremento de la producción lechera.

La comercialización ha pasado de un proceso de venta en el sector, dependiendo de quién demande el producto, a un sistema a través de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) quienes ejercen presión en instancias oficiales, con el propósito de mantener un precio justo para el productor, con acciones como el impedir las importaciones masivas de leche de otros países y la propuesta de tener un seguro para los productores para cuando los precios del producto bajen.

La asociatividad ha permitido desarrollar mecanismos solidarios para poder pagar a los productores precios justos por su producción de leche.

Uno de los mecanismos se basa fundamentalmente en la asistencia técnica a nivel de finca y el funcionamiento de un centro de acopio en la zona para mejorar la calidad del producto y abaratar costos sobre todo en el acarreo del producto.

La asociación dispone de un sistema consolidado de comercialización ligado a instancias locales y nacionales y se consolida como un actor importante en la zona de Intag, con la finalidad de tener la replicabilidad del sistema asociativo con otro tipo de productos y servicios que oferten la zona.

## **CAPITULO I**

### **AYUDA EN ACCIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO**

#### **1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO**

En América Latina lo que hoy en día se conoce como el sistema de cooperación internacional para el desarrollo, es un producto histórico cuyos antecedentes se remiten a la influencia primero de las “misiones” que adecuaban la administración pública y la economía de los países periféricos al sistema internacional, y luego al surgimiento de un nuevo orden internacional articulado y con capacidad de incorporar la dimensión social para superar las enormes desigualdades creadas con la expansión global del capitalismo.

Las primeras formas de cooperación entre los países considerados desarrollados o industriales y los países calificados como subdesarrollados o emergentes, se gestaron en las distintas etapas de inserción de las economías nacionales al sistema mundial, conjuntamente con la modificación de las pautas de integración internacional y la evolución de la noción de desarrollo.

Desde los albores de construcción de las naciones en América Latina y sus ulteriores períodos de industrialización, la influencia internacional que adecuaba los sistemas de gobierno y los aparatos productivos a los nuevos requerimientos de la economía internacional, se hacía por medio de las denominadas “misiones” gubernamentales o privadas, casi siempre bilaterales, que creaban la institucionalidad pública y económica para incrementar la capacidad de las administraciones públicas y de las economías nacionales.

A fines del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX numerosas misiones gubernamentales y privadas, en su mayoría norteamericanas, recorrieron varios países de la región asesorando e interviniendo en la reorganización de los gobiernos y las economías de los países.

Posteriormente, con la Conferencia de Bretón Woods en 1944 en la que se crearon los organismos internacionales financieros como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, con la culminación de la Segunda Guerra Mundial y la

suscripción en 1945 de la Carta de las Naciones Unidas, se produjeron tres hitos que según Prats (2001) configuraron la actual cooperación internacional. Primero la crisis económica europea de postguerra que requería del apoyo externo para su reconstrucción y frenar la influencia soviética, se dio con la intervención norteamericana y el Plan Marshall que buscaba incrementar la inversión en los países, su reactivación económica y técnica, creando un modelo de cooperación enfocado en el desarrollo como crecimiento económico.

Segundo, el ambiente de confrontación ideológica a través de la denominada “Guerra Fría” que alineaba a los países del bloque capitalista frente a los países del bloque socialista, y orientaba los flujos de la cooperación internacional hacia la creación de “zonas de seguridad”, estableció la geopolítica para la cooperación internacional. Tercero, la descolonización de varios países africanos y asiáticos demandantes de asistencia técnica y financiera para sus planes de desarrollo que, en el marco del alineamiento entre el Este socialista y el Oeste capitalista, se disputaban zonas de influencia geopolítica también repercutió en las orientaciones de la cooperación internacional.

A partir de 1960 distintos países empezaron a crear sus propias agencias especializadas para canalizar recursos y tecnología en el marco de la cooperación al desarrollo, que en el caso de los países europeos confluyó con la creación del Grupo de Ayuda al Desarrollo (GAD) que después se transformó en Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) como un foro de donantes articulado a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Surgió, entonces, un nuevo orden internacional que articuló el sistema de cooperación internacional para el desarrollo en torno a identificar el crecimiento económico como la finalidad del desarrollo, promoviendo la expansión y consolidación democrática junto con la creación de condiciones para transitar hacia el progreso y bienestar. El nuevo orden internacional hizo suyo uno de los propósitos de la naciente Organización de Naciones Unidas: el de realizar la cooperación internacional para el desarrollo y estímulo de los derechos humanos y las libertades fundamentales, sin ningún tipo de discrimen.

## 1. Diferenciando a los actores

Sesenta y cinco años más tarde de haberse creado el nuevo orden internacional, los actores que conforman el sistema de cooperación internacional para el desarrollo no solo que se han diversificado, sino que son de distinta naturaleza. En la actualidad los actores de la cooperación internacional son gubernamentales y no gubernamentales, instituciones de carácter público y privado, unas provienen del Estado, otras del mercado y muchas del Tercer Sector, unas son instituciones generalistas y otras especializadas, hay actores oriundos de los países del Norte y también del Sur. En conjunto conforman un complejo entramado de actores, orientaciones, flujos, recursos y estrategias de acción, por lo que se hace indispensable precisar algunas definiciones básicas que ayuden a comprender a los actores y el sistema de cooperación internacional<sup>1</sup>.

Hay que diferenciar la cooperación para el desarrollo de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), pues aunque no son lo mismo en el lenguaje cotidiano ambos términos suelen usarse indistintamente. Mientras el término cooperación al desarrollo es de carácter general y se refiere a los diversos flujos de recursos provenientes de fuentes públicas y privadas que se dan entre países donantes y receptores; el término Ayuda Oficial al Desarrollo, en cambio, es específico y alude a las transferencias de recursos desde países donantes a países en vías de desarrollo que provienen únicamente de fuentes públicas u oficiales.

En palabras de Boni (2004), quien retoma la definición de Gómez y Sanahuja (1999), se define a la cooperación para el desarrollo como el conjunto de actuaciones implementadas por actores públicos y privados, entre países con diferentes niveles de ingresos, con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de manera que sea más equilibrado en relación con los países del Nort<sup>1</sup>e y devenga sostenible.

---

<sup>1</sup> El carácter concesional se refiere a que los créditos canalizados por la AOD deben darse siempre en condiciones de reembolso mucho más favorables que las aplicadas normalmente en el mercado internacional de capitales, especialmente en lo referente a tipos de interés y plazos de amortización. Considerando el grado de confesionalidad la ayuda puede ser reembolsable o préstamos y no reembolsable o donaciones.

Se designa como Ayuda Oficial al Desarrollo a los flujos y operaciones de recursos económicos que las agencias oficiales, incluidos los gobiernos centrales y locales, o sus agencias ejecutivas, destinan a los países en desarrollo y a las instituciones multilaterales con el objetivo de promover el desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo, y son de carácter concesional<sup>2</sup>; no se consideran los fondos que provienen de aportaciones privadas, ya que la AOD encauza exclusivamente recursos públicos, enfatiza Boni (2004, 12).

La AOD puede ser canalizada de manera bilateral o multilateral. La ayuda bilateral es la que proviene de fuentes gubernamentales y se transfiere mediante donaciones o créditos directamente a los gobiernos de los países receptores, aunque también puede hacerse a través de instituciones privadas como las ONGs. La ayuda multilateral, en cambio, se canaliza por medio de las organizaciones internacionales con sus propios programas y proyectos de cooperación, cuyos fondos provienen de los Estados miembros (Torres Martínez, 2004: 43).

Del punto de vista del condicionamiento de los fondos, la AOD puede ser ligada o desligada. Se dice que la AOD es ligada cuando la cooperación se compone de préstamos o donaciones que deben utilizarse para la adquisición de productos o servicios del país donante, o que están aparejados con modalidades de compra que implican alguna limitación con los probables países proveedores. En cambio, se dice que la AOD es desligada cuando no está sujeta a ningún tipo de condicionalidad.

Asimismo, para distinguir entre la diversidad de actores, del punto de vista formal la AOD adopta un esquema sencillo de clasificación dividiéndoles en actores públicos y privados. Son actores públicos las agencias que tienen como propósitos de cooperación instrumentos, intereses y recursos públicos por lo que sus acciones se encuadran en las políticas públicas nacionales e internacionales de cooperación; incluyen a los organismos multilaterales vinculados al sistema de Naciones Unidas, los organismos internacionales financieros, la Unión Europea, los gobiernos de los

---

<sup>2</sup> El carácter concesional se refiere a que los créditos canalizados por la AOD deben darse siempre en condiciones de reembolso mucho más favorables que las aplicadas normalmente en el mercado internacional de capitales, especialmente en lo referente a tipos de interés y plazos de amortización. Considerando el grado de confesionalidad la ayuda puede ser reembolsable o préstamos y no reembolsable o donaciones.

países donantes, sus ministerios y agencias de cooperación, las administraciones autonómicas y locales, las universidades y otras entidades públicas.

De su lado, se consideran actores privados a las agencias particulares que tienen propósitos colectivos y canalizan recursos de fuentes privadas. Se diferencian entre aquellas agencias que tienen fines lucrativos como las empresas, y las que carecen de fines lucrativos como las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), además de otras formas colectivas de ayuda como sindicatos, organizaciones de base, comités de solidaridad, etc.

Recientemente, en los años ochenta, surgió un nuevo actor público que es la cooperación descentralizada, la que se define como la ayuda al desarrollo que realizan las entidades de gobierno subnacional de los países donantes, específicamente las administraciones autonómicas de carácter regional, provincial, o municipal y otras formas asociativas públicas locales como las federaciones de municipios y provincias, las mancomunidades e incluso los fondos de cooperación municipal.

El surgimiento de la cooperación descentralizada coincide con el auge de los procesos de descentralización gubernamental, que estimularon la adopción de nuevos roles para los gobiernos locales y regionales en los países del Norte. Su característica particular es el apoyo a los procesos de desarrollo participativo, dirigidos a fortalecer la cultura cívica asociativa y la construcción de capital social en las localidades, en tanto sean al mismo tiempo un medio para el fortalecimiento de las democracias participativas en los países del Sur, para la cual enfoca la ayuda en proyectos dirigidos a ampliar la cobertura de necesidades básicas y la lucha contra la pobreza (Palacios Córdoba, 2003).

Cabe destacar que no obstante que los fondos de la AOD provienen de fuentes públicas, su ideario no es estrictamente estatal, pues el concepto de cooperación en la práctica tiene un fuerte sentido de sustentabilidad; en palabras de Alonso (1999), la cooperación implica el compromiso de los ciudadanos con los habitantes del planeta para manejar responsablemente la situación presente y preservar el futuro para las próximas generaciones, por lo que el concepto de cooperación involucra el principio de convivencia en el mundo. Así, aunque la AOD es de naturaleza

fundamentalmente pública, también conlleva una perspectiva de sociedad civil que confiere sentido a los instrumentos de la cooperación, más aún cuando son parte de las políticas públicas de un país que se han formulado con respaldo ciudadano o de sus contribuyentes.

Ambas perspectivas se integran para establecer los instrumentos de la cooperación, combinándose los aspectos estatales y de la sociedad civil de modo complementario y no excluyente; por ejemplo, lo usual es armonizar los procedimientos técnicos para la formulación de anteproyectos y estudios de preinversión, con los procedimientos de sensibilización o adecuaciones culturales para la puesta en marcha de las intervenciones del desarrollo.

De ahí que en la definición de los instrumentos de la cooperación, se enlacen ambas perspectivas en un menú instrumental que se expande y autorregula conforme los avances y negociaciones de la sociedad civil. Boni identifica los principales instrumentos de la cooperación para el desarrollo entre los que señala las preferencias comerciales, cooperación económica, ayuda financiera, asistencia técnica, cooperación científico-tecnológica, ayuda alimentaria, ayuda humanitaria y de emergencia, educación para el desarrollo, sensibilización e investigación, incidencia y presión política, comercio justo y ahorro ético (cfr. Boni, 2004: 14-15).

## **2. La cooperación no gubernamental para el desarrollo**

Varios autores coinciden en señalar que la intervención de la sociedad civil de los países del Norte como agente del cambio social en los países del Sur, bajo el “impulso dinámico del principio de solidaridad ciudadana”, es el aspecto medular de lo que se entiende como cooperación no gubernamental para el desarrollo. Este es un fenómeno relativamente moderno y consustancial al nuevo orden internacional, pues recién desde las décadas de los años 40 y 50 del siglo XX, numerosas organizaciones sociales están apoyando el desarrollo de los países del Sur en campos muy variados que van desde la ayuda humanitaria, pasando por la promoción de los derechos individuales y colectivos, el impulso a las múltiples formas de economía solidaria, la implantación de nuevos enfoques de convivencia social, hasta lo que se ha dado en llamar recientemente los diversos modos de incidencia política.

Si bien la acción de la sociedad civil en la cooperación internacional se expresa de diversas formas, ya que suele recurrir a un amplio repertorio de mecanismos de funcionamiento que reflejan plurales maneras de entender la realidad; en la práctica, predomina la figura de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). Las ONGD operan por medio de los denominados proyectos de cooperación en busca de contribuir al mejoramiento de las comunidades donde trabajan, casi siempre empleando modalidades de intervención en “colaboración con otras organizaciones locales o apoyándose en estructuras propias establecidas directamente en la zona” (Cuesta y Calabuig, 2004: 81).

Sin embargo, pese a que la cooperación no gubernamental para el desarrollo surgió paralelamente a la AOD, y de que en términos cuantitativos la contribución de las ONGD al desarrollo es significativamente menor al proporcionado por la AOD, la imagen y relevancia de la cooperación no gubernamental es más visible, reconocida y considerada relevante para la opinión pública de los países del Norte, la que por lo general asocia cooperación para el desarrollo con ONGs, destacan Cuesta y Calabuig (2004, 81).

Detrás del término “organización no gubernamental” se incluyen una amplia gama de organizaciones sociales, ciudadanas, gremiales, corporativas, comunitarias y de diversa naturaleza, ya que en su acepción original se destaca el rasgo negativo, esto es la condición de no gubernamental. Fue en el enunciado de la Carta de las Naciones Unidas del año 1947, que se visibilizó a las organizaciones no gubernamentales con el propósito de celebrar consultas acerca de las competencias del consejo económico y social de la organización de las Naciones Unidas.

A partir de este rasgo genérico de considerarse organizaciones de carácter no gubernamental, que también se asemeja con no estatal, las ONG al tiempo que se han multiplicado buscando su lugar en la sociedad, han dado lugar a un amplio debate en torno a su definición como actores de la sociedad civil. De entre las diversas definiciones existentes, se retoma aquella que siendo la más corta y distante de la mera descripción de sus atributos, condensa los elementos fundamentales que las constituyen, definiéndose a las ONGs en palabras de Ortega Carpio (1994) como aquellas “organizaciones voluntarias, sin fines de lucro, autónomas e independientes del ámbito de los gobiernos, cuyos recursos se

destinan a financiar proyectos o acciones emprendidas en el ámbito de la cooperación para el desarrollo”.

En esencia, las características fundamentales de las ONGD se resumen en que cuentan con personería jurídica y capacidad legal de acción, están animadas por un espíritu sin fines de lucro, forman parte de la cooperación al desarrollo, se orientan por valores de justicia y equidad social, surgen y se mantienen enraizadas en la sociedad, gozan de autonomía en la toma de decisiones, movilizan recursos financieros y humanos, son transparentes en sus procedimientos y políticas; en suma, su razón de ser es enfrentar la pobreza y las desigualdades sociales ,así como las causas que las provocan.

Asimismo, pese a que las ONGD también son parte constitutiva de la sociedad civil, su conocimiento teórico no es del mismo calibre que el conocimiento teórico que se ha desplegado sobre otros acontecimientos sociales como los movimientos sociales, las organizaciones ciudadanas, los gremios, las mujeres sobre quienes se han construido sendos discursos teóricos. Contrariamente, acerca de las ONGD prevalece un conocimiento de tipo descriptivo y operativo que se evidencia a la hora de explicar su origen y evolución.

En todos los casos y países cuando se trata de analizar de dónde salieron y cómo evolucionaron las ONGD, es común recurrir a la explicación de que las ONGD han atravesado por sucesivas oleadas de surgimiento y consolidación, argumentando que se trata de sucesivas generaciones de nuevas ONGD en correspondencia con las tendencias discursivas del sistema internacional de ayuda al desarrollo que también incrementa su imaginario con noveles temas, derechos y perspectivas de bienestar social que dan lugar al apareamiento de otras ONGD.

El hecho es que las ONGD, progresivamente, se institucionalizan en el sistema internacional de cooperación para el desarrollo, debido a que muchas de ellas se han alineado con las políticas e intervenciones de la AOD en busca de lograr los objetivos del milenio propuestos por las Naciones Unidas, algunas han creado espacios paralelos a los foros mundiales impulsando foros alternativos, y otras han consolidado plataformas y redes temáticas de acción especializada con alcance regional. Numerosas ONGD se han convertido en interlocutoras de los gobiernos y

han ganado capacidad de influencia en las políticas institucionales, tanto en los países donantes como en los países receptores de la cooperación al desarrollo.

De ahí que sea enfrentando a sus detractadores o ganando aliados, o en medio de las críticas y el reconocimiento de sus éxitos, lo cierto es que las ONGD forman parte del sistema internacional de la ayuda oficial al desarrollo y están impregnadas en los aspectos programáticos, estratégicos y operativos de las mismas problemáticas que afectan a la AOD. Las ONGD son volubles a los cambios de sentidos que adquiere el desarrollo y enfrentan, a su escala, los desafíos que se desprenden de la evolución que ha tenido la visión del desarrollo, en su transitar durante los últimos setenta años desde la invención del concepto a la contemporánea crítica cultural.

### **3. El debate del desarrollo: del desarrollismo al post desarrollo**

El enfoque del desarrollo está en el centro de apasionados debates teóricos, políticos y técnicos sobre su pertinencia y vigencia como ordenador de la realidad social<sup>3</sup>. Para algunos autores como Porto-Congalves (2009, 10) el desarrollo es una idea fuerza que bajo la apariencia de una génesis sin historia, como si fuese algo natural, se mantiene como un referente incluso para los críticos del capitalismo. Otros estudiosos identifican al desarrollo como un mito en agonía y un lema político que vende productos tóxicos que amenazan la supervivencia de las mayorías sociales (Esteve, 2009, 1).

José María Tortosa (2001), argumenta que el concepto de desarrollo es una metáfora de corte biológico que esconde la fracasada ideología del ilimitado crecimiento económico, la que basada en el incremento del producto interno bruto (PIB) en los Estados nacionales fue eclipsada durante la etapa neoliberal, reduciendo el desarrollo nacional al “desarrollo local” con intervenciones en los ámbitos sub. estatales por lo que en realidad se trata del “mal desarrollo”.

---

<sup>3</sup> Una muy buena síntesis del debate sobre la crítica cultural al desarrollo o lo que se denomina el post desarrollo, se encuentra en La agonía de un mito; ¿Cómo reformular el “desarrollo”?, América Latina en Movimiento, No 445, ALAI, año XXXIII, II época, junio 2009, Quito.

Lo cierto es que el término “desarrollo” en medio de la ambigüedad conceptual y de las tensiones entre sus usuarios y críticos, ha tenido gran influencia en el debate público por más de medio siglo, por lo que cabe la pregunta: ¿De dónde salió el término desarrollo y cómo influye en la cooperación internacional? En su acepción más general, el desarrollo alude a un programa de intervenciones públicas con énfasis en las mejoras y reformas económicas dirigidas a sacar de la pobreza a la mayoría de la población de un país, que se encuentra en condición de “subdesarrollo” porque sus habitantes profesan socialmente culturas tradicionales que les impiden adaptarse a los cambios del progreso. Lo social se asume como una combinación de factores educativos, de salud, vivienda y otros que siendo susceptibles de intervención permitirían salir a la población de su condición de atraso y pobreza.

Entonces, se trata de un programa de intervenciones públicas de corte económico y social de los países desarrollados para ayudar a salir del subdesarrollo a los países económicamente menos avanzados, por lo que en realidad la pregunta adecuada es de dónde surgió el término “subdesarrollo” que puso en condición de tal a más de la mitad de la población del planeta.

La expresión “subdesarrollo” sin ningún uso público ni trascendencia política, se atribuye a Wilfred Benson en 1942. Fue el presidente de los Estados Unidos Harry Truman quien en 1949 lanzó al mundo la denominada doctrina Truman sobre el manejo de los asuntos mundiales, la que con base en el concepto de “trato justo y democrático”, buscaba impulsar un programa de desarrollo que resuelva los problemas de las “áreas subdesarrolladas” del planeta donde habitan poblaciones en condiciones de miseria, mal alimentadas, enfermas y con economías primitivas y estancadas que eran vistas como una amenaza tanto para ellos como para las áreas más prósperas (cfr. Escobar, 1996, 19).

El desarrollo partía de la creencia en la modernización como la fuerza vital que permitiría superar las arcaicas culturas tradicionales, por medio de la industrialización, la urbanización y el incremento material que provocarían el progreso social, cultural y político. La necesaria inversión de capital y el crecimiento económico se haría con grandes suministros de capital desde los países avanzados hacia los subdesarrollados, por lo que los gobiernos y la AOD organizarían los

esfuerzos necesarios para superar el atraso general y el subdesarrollo económico.

Arturo Escobar (1996, 86) en su libro “La invención del Tercer Mundo (1960)”, muestra que el desarrollo en tanto experimento histórico, empezó a funcionar combinando discursos que segregaban decisiones e imaginarios acerca de la realidad social, convirtiéndose en un espacio para la creación de conceptos, teorías y prácticas que dieron lugar a formas de profesionalización e institucionalización del conocimiento especializado y de la ciencia occidental, que acabaron convirtiendo el sueño de transformación social en una pesadilla de multiplicación al infinito de los problemas socioeconómicos de los países calificados como subdesarrollados.

El hecho es que después de la doctrina Truman se sucedieron los diversos discursos del desarrollo y el subdesarrollo que influyeron decisivamente sobre las orientaciones de la cooperación al desarrollo, muchos de los cuales se adoptaron como recetas de intervención en los países subdesarrollados con el propósito de alcanzar los niveles de crecimiento económico de los países avanzados.

A comienzos de la década de los años cincuenta inspirado en la idea del “tercer estado” de la Revolución Francesa, Alfred Sauvy imprimió el término Tercer Mundo para referirse a los países no alineados con el bloque capitalista ni con el bloque socialista que reforzaba el rol del sector público en el desarrollo económico. Posteriormente, en 1954 un grupo de cinco países recientemente independizados convocaron una conferencia afroasiática en Bandung con el propósito de discutir sus demandas comunes, conformando el Movimiento de Países No Alineados que en sucesivas cumbres internacionales configuraron el Programa de Acción para la Cooperación Económica de los Países no Alineados que será el germen posterior del Nuevo Orden Económico Internacional (Boni, 2004: 20).

A fines de los años cincuenta, la principal teoría desarrollista fue formulada por W.W. Rostow en su obra *Las Etapas del Desarrollo Económico (1961)*, que identificaba cinco etapas por las que atraviesa cualquier sociedad en su ruta hacia la modernidad: empieza en la etapa tradicional que impide el crecimiento, luego sigue la etapa de transición con pequeños cambios en la industria y agricultura, más tarde pasa a la etapa de despegue económico con productividad e inversión sostenida,

posteriormente a la etapa de madurez con la difusión generalizada del progreso y consolidación de la modernización, y finalmente llega a la etapa del consumo de masas con la generalización del bienestar.

La teoría desarrollista fue criticada por su carácter ahistórico, mecanicista y enfocado en el diagnóstico interno de los países que desconocía su inserción en el sistema económico internacional. La crítica surgió desde la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) formada en la Primera Conferencia de la ONU para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), con la teoría de la dependencia como explicación de las causas y condiciones del subdesarrollo y de los modos de lograr el desarrollo.

La teoría del desarrollo fue formulada en un intenso debate latinoamericano<sup>4</sup> con referencia en la propuesta de Raúl Prebisch (1963), quien introdujo los conceptos de “Dependencia y sistema capitalista mundial escindido entre el Centro y la Periferia”. En la práctica, suponía que los países realicen “reformas estructurales” con las políticas económicas, sociales y culturales que promuevan la movilidad social y la planificación estatal necesarias para el desarrollo por sustitución de importaciones o el “crecimiento hacia dentro”; ya que la causa principal del atraso de los países latinoamericanos era la dependencia de la exportación de productos primarios y la falta de industrialización.

En el curso de los años sesenta, la visión de la CEPAL al tiempo que se convertía en otra fórmula para la intervención pública en la que subyacía la visión dualista de convivencia de sectores tradicionales y modernos, fue duramente criticada porque mitificaba la influencia del feudalismo en el subdesarrollo, desconociendo que este es un producto histórico consecuencia de la expansión capitalista de apropiación de los excedentes por parte de las minorías (Frank, 1970); porque dejaba de lado las relaciones asimétricas entre los países y desconocía las relaciones de clase al interior de las economías nacionales (Cardoso y Faletto, 1969); y por el escaso análisis de los sistemas de dominación y de las fuerzas sociales para la transformación de los países de la región (Ribeiro, 1971).

---

<sup>4</sup> El debate latinoamericano sobre el desarrollo de este período se recoge en el libro de Heinz R. Sonntag: *Duda/Certeza/Crisis*, la evolución de las ciencias sociales en América Latina, UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 1988.

Tras veinte años de que la cooperación al desarrollo aplicara las recetas desarrollistas y cepalinas se constató, a comienzos de los años setenta, que no se habían logrado el deseado crecimiento económico ni el esperado desarrollo, porque el flujo de inversiones en los países receptores no se había dirigido a sectores de alto impacto en la transformación de las estructuras productivas generadoras de empleo, y más bien se habían orientado por las prioridades geopolíticas de los países donantes. Surgió entonces la preocupación por la redistribución del desarrollo que condujo al “Enfoque de Necesidades Básicas” que implicaba disponer de los ingresos suficientes para satisfacer la adquisición de bienes de primera necesidad como alimento, vestido, transporte, combustible y alojamiento, al igual que garantías en el acceso a servicios básicos de salud, educación, agua y saneamiento.

El enfoque de satisfacción de necesidades básicas suponía que internamente los países gasten en el capital humano necesario para el crecimiento económico, reinvertiendo la renta nacional; mientras en el plano internacional se buscaba trasladar la preocupación por la pobreza a las agencias donantes, instituciones multilaterales y organizaciones no gubernamentales, preocupación que fue liderada por el Banco Mundial.

En paralelo con el surgimiento del Enfoque de Necesidades Básicas, la crisis económica y las recurrentes devaluaciones monetarias de la primera mitad de los años setenta, produjeron altas tasas de desempleo e inflación en los países avanzados, así como retrocesos en los modelos reformistas y frenos al impulso industrial en los países que habían adoptado el modelo de sustitución de importaciones. Paradójicamente, al tiempo que la cooperación al desarrollo revisaba las pautas de intervención estimulada por el Enfoque de Necesidades Básicas, la situación de la economía internacional arrinconaba los debates sobre el desarrollo y centraba la atención en el combate a la crisis, especialmente a la inflación y al desempleo de los países donantes, resurgiendo las ideas del liberalismo económico que erigían al mercado como el eje redistribuidor de los bienes y servicios.

La crisis económica del sistema capitalista auspició a la Banca Privada internacional la renegociación de las condiciones de financiación de sus préstamos con los países menos avanzados, lo que elevó los montos de las deudas con sus respectivos intereses y abrió un período de renegociaciones de la deuda externa liderado por el

Fondo Monetario Internacional; hasta que a comienzos de la década de los años ochenta estalló la crisis de la deuda externa, pues las economías de muchos países endeudados se declaraban en quiebra, mientras los países avanzados se beneficiaban con el retorno de capitales vía la banca privada internacional.

La crisis de la deuda externa anunciaba el ocaso del “Estado promotor del desarrollo” junto al abandono de las políticas reformistas y nacionalistas, y la adopción del modelo económico de corte neoliberal sintetizado en el llamado Consenso de Washington<sup>5</sup> que preconizaba la liberalización económica, el predominio de las fuerzas del mercado, la apertura externa y la preeminencia del sector exportador. La aplicación del Consenso de Washington en América Latina dio lugar a las “Políticas de Ajuste Estructural” y a reformas económicas promovidas por el sistema internacional multilateral para disminuir el déficit público con la reducción del gasto público, en particular el gasto social, la baja salarial y la flexibilización laboral, la privatización de las empresas públicas y en general la liberalización de la economía, provocando el desmantelamiento del Estado junto con su capacidad de intervención económica y de planificación que se había construido durante las décadas anteriores.

La cooperación al desarrollo tuvo que adecuar sus intervenciones al cumplimiento de los planes de ajuste estructural en los países menos avanzados, por lo que se empeñó en incorporar el protagonismo y enfoque de gestión de las empresas privadas en los proyectos de la cooperación, al tiempo que enfrentó dificultades de acción por falta de contrapartes nacionales. Sin embargo, los planes de estabilización originalmente económicos se extendieron a otros ámbitos de la cooperación como el fortalecimiento de los sistemas políticos, la defensa de los derechos humanos y la conservación del medio ambiente, con lo que se amplió la agenda de la cooperación en un contexto signado por la restricción de recursos.

---

<sup>5</sup> El Consenso de Washington son una propuesta de inspiración liberal de diez reformas de política que su autor John Williamson en abierta actitud imperialista afirma creía que “Washington consideraría necesarias para América Latina”, y se relacionan con equilibrar el presupuesto público, con la reducción y reestructuración del gasto público, la reforma fiscal con imposiciones indirectas, la liberalización de los tipos de interés, liberalización cambiaria, liberalización comercial eliminando los diversos proteccionismos, la promoción de la inversión externa, la privatización de las empresas estatales, desregulación de los mercados y la protección de los derechos de propiedad. Al respecto ver John Williamson: “Revisión del consenso de Washington”, en Louis Emmerij y José Núñez del Arco (Compiladores): *El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 1998.

En compensación, a mediados de la década de los años ochenta, la Asamblea General de las Naciones Unidas hizo la “Declaración del Derecho al Desarrollo”, con la que vinculaba el desarrollo con los derechos humanos y definía al desarrollo como un proceso global, económico, social, cultural y político para el mejoramiento constante del bienestar de toda la población con base en la participación libre, activa y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan (cfr. Boni, 2004, 29).

Más tarde, los años noventa fueron testigos de la globalización económica con la mundialización de los mercados financieros desregulados de los países avanzados, y sus impactos que profundizaron la desigualdad y exclusión de los países menos avanzados. La globalización también concentró el monopolio de los medios de comunicación, estimuló los flujos migratorios desde los países periféricos a los países del centro capitalista, y acentuó el desmantelamiento de los Estados nacionales con la pérdida de autonomía estatal para la toma de decisiones trascendentes.

En contraste, durante los inicios de la globalización el debate del desarrollo dio un giro desde su finalidad de crecimiento económico hacia asumir el “Desarrollo Humano”, cuyo propósito es el ser humano en tanto se refiere al proceso de ampliación de oportunidades de las personas y no solo de los países. A fines de la década el concepto de Desarrollo Humano tuvo un aporte sustantivo con la obra de Amartya Sen (2000), quien definió el desarrollo como el proceso de expansión de las libertades reales que gozan los individuos y que se traduce en la libertad general de todas las personas para vivir conforme sus aspiraciones.

El nuevo concepto de Desarrollo Humano superó el uso del PIB como instrumento de medición del crecimiento económico, poniendo en primer plano otros aspectos del desarrollo como son el disfrute de una vida prolongada y saludable, la esperanza de vida, la adquisición de conocimientos, el nivel educacional y el acceso a los recursos para una vida decente, variables que se recogen en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) usado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El Desarrollo Humano también implicó cambios para la cooperación al desarrollo, ya que evidenciaba que muchas de las crisis internacionales tenían sus raíces en una grave escasez de bienes públicos mundiales: los grandes problemas de seguridad mundial que movilizan ingentes recursos hacia los países en conflicto y destinan otros tantos al presupuesto militar de los países desarrollados, tienen una relación causal con problemas trans-fronterizos acumulados por la incapacidad pública de resolver los grandes problemas del desarrollo nacional.

Enfrentar estos retos no es posible sin replantear el esquema de cooperación internacional vigente. Sin duda la cooperación al desarrollo, vital aún cuando insuficiente, ha permitido y permitirá avances en torno a mejorar las condiciones de vida de millones de personas en los países menos avanzados; pero los flujos de AOD hacia los países en desarrollo han sido y son principalmente inestables, influenciados, por elementos de geopolítica, desastres naturales, prioridades globales económicas, entre otras (Durán, 2006).

La posibilidad de cumplimiento de los objetivos del milenio gravita en relación al peso otorgado a la seguridad relativa a la paz como un bien público mundial, tema inserto en las agendas nacionales y regionales de cooperación. Por lo que pese a la incertidumbre en el cumplimiento de las metas del milenio, su logro implica intensificar la cooperación al desarrollo, no como acto de compasión, sino como deber y responsabilidad compartida frente a garantizar derechos a toda la ciudadanía.

Más tarde, el debate del desarrollo se amplió con el concepto de Desarrollo Sostenible levantado en el Informe Brundtland que fue presentado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, en el que se definía al desarrollo como “la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones de satisfacer las propias”(cfr. Boni, 2004: 34), lo que implicaba incluir los aspectos ecológicos para asegurar la renovación de los recursos naturales y la capacidad de acogida de los ecosistemas. Así, el Desarrollo Sostenible ratificado en las sucesivas cumbres mundiales, fue más allá de los aspectos ambientales incorporando elementos como la participación ciudadana, la protección de los derechos humanos, la corresponsabilidad en el manejo de los recursos naturales y el principio de subsidiaridad, entre otros.

En el debate de los años noventa, también se incorporaron nuevamente las preocupaciones relativas a los impactos redistributivos del desarrollo en las poblaciones consideradas vulnerables, debido a su situación de marginación y pobreza que afecta a la mayoría de la humanidad, las que fueron fortalecidas en las sucesivas cumbres mundiales de desarrollo social con la visión de Desarrollo Social y Equidad. Del mismo modo, se incorporó la preocupación sobre el papel de la mujer en el desarrollo estimulando el paso desde la tradicional concepción de “Mujer y Desarrollo” que reforzaba sus roles genéricos sin cuestionar la división social del trabajo, al “Enfoque de Género en el Desarrollo” que incluye las relaciones de poder, el conflicto y las relaciones de género para entender la subordinación de las mujeres, visión que se confirmó en las periódicas Conferencias Mundiales de Mujeres convocadas por la ONU y recogidas en el Plan de Acción de las Mujeres (PAM).

Pese a los diferentes eventos mundiales impulsados por la ONU para incorporar los aspectos redistributivos del desarrollo, hay la certeza generalizada de que los objetivos del Desarrollo Humano están lejos de cumplirse, por lo que los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, al inicio del siglo XXI, se reunieron y emitieron la Declaración del Milenio que reitera el compromiso en torno a la defensa de los valores fundamentales de libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto a la naturaleza y responsabilidad común. Declaración que en lo pertinente al desarrollo se conoce como los Objetivos del Milenio y propone una serie de metas para las intervenciones públicas que orientan la cooperación al desarrollo.

En suma, el debate en torno al desarrollo iniciado con las teorías desarrollistas no ha concluido, pese al reconocimiento de su fracaso por su pretensión de homogenización de sociedades estructuralmente diversas, así como por estimular la vocación hegemónica de los incluidos sobre los excluidos, señala Arturo Escobar (2005, 28).

Las teorías del desarrollo se encuentran en la frontera del conocimiento y precisan de una renovación sustancial de las imágenes de sociedad y economía, considerando que las transformaciones van mucho más allá del Estado y de las estructuras socio-económicas. Requieren una transformación cultural junto a la “descolonización epistémico” que permita imaginar una sociedad diferente, en el

sentido de un mundo que abandone la idea de que el crecimiento económico es el principal organizador de la vida social, reconociendo que hay diferentes discursos y representaciones culturales sobre las necesidades sociales, la vida y el bienestar, cambiando las prácticas del régimen del desarrollo, visibilizando a los sujetos sociales actores del desarrollo, y enarbolando las estrategias alternas de los movimientos sociales en diálogo con los proyectos de desarrollo (Escobar, 2005, 20).

Significa adentrarse en el llamado posdesarrollo diseñando intervenciones públicas desde cosmovisiones relacionales que superen los dualismos de tradición y modernidad, rural y urbano, economía y sociedad, mercado y bienestar, creando nuevos escenarios interculturales entre la múltiples visiones, actores e identidades compartidas para lograr integralidad en los procesos de transformación social dirigidos al logro del buen vivir en los países menos avanzados.

## **2. EL ENFOQUE DE DESARROLLO DE AYUDA EN ACCIÓN**

### **2.1. Una mirada al mundo: desigualdad y exclusión**

La desigualdad marca la vida del mundo actual: desigualdades entre países ricos y países pobres, entre las personas ricas y las personas pobres, entre los hombres y las mujeres, entre las zonas rurales y urbanas, entre regiones y entre etnias y grupos. La vida de millones de niños y niñas en América Latina, Asia y África transcurre en medio de la pobreza, del abandono, la ausencia de educación, la falta de oportunidades y la vulnerabilidad. Estas desigualdades inciden en su condición de ser y hacer, en su capacidad como seres humanos.

La desigualdad social no se puede aceptar como algo necesariamente determinado por la naturaleza. Aceptarla como algo natural significaría renunciar al reconocimiento de la profunda dignidad de todos los seres humanos, renunciar al reconocimiento del otro como igual en dignidad humana y a la actividad junto con él para transformar las condiciones de su exclusión. Significaría negar la capacidad de los seres humanos y las sociedades de construir un marco de libertad desde la igualdad y la solidaridad.

Además de la pobreza, no se debe olvidar que la desigualdad, tanto entre las regiones del mundo como dentro de los países, es la característica más significativa de la economía mundial. A inicios del nuevo milenio la desigualdad distributiva va en aumento. Mientras el conjunto de los países desarrollados con poco menos del 15% de la población mundial, controlan cerca del 80% del ingreso mundial total, el conjunto de países de “bajos ingresos” en donde habitan 3.500 millones, que representan el 60% de la población, recibe el 6.3% del ingreso mundial (Chossudovski, 2002). América Latina en la última década se ha convertido en la región del mundo con la más injusta distribución del producto social: es significativo cómo el crecimiento de las economías se manifiesta en una mayor inequidad en la distribución. En los últimos años, la brecha entre pobres y ricos ha aumentado.

La pobreza tiene manifestaciones multimodales, puesto que va más allá de lo meramente económico. La pobreza expresa la situación de privación material de condiciones (los recursos y condiciones económicas) , pero hemos de reconocer en ella, al mismo tiempo, la incapacidad para el desarrollo y la imposibilidad de que la persona realice lo que potencialmente es como ser humano: refleja la incapacidad para realizar su potencia de universalidad, de libertad, de creatividad, de conciencia (Boltvinik, 2004).

Son varios los factores que inciden en la situación de desigualdad y en la perseverante situación de pobreza que se transmite de generación en generación. Aunque nadie duda de que los sistemas democráticos constituyen el marco irrenunciable para construir sociedades capaces de dar oportunidades, en muchos de los países con mayores índices de pobreza y desigualdad, la democracia aún se está consolidando y los mecanismos de funcionamiento y de participación de la ciudadanía todavía son débiles. Por ello, se hace fundamental trabajar en el empoderamiento de los individuos y colectivos, por una parte, para fortalecer una sociedad civil consciente de sus derechos, en pleno ejercicio de su ciudadanía, al tiempo que se hace necesario apoyar el fortalecimiento de las instituciones públicas, de los gobiernos locales y nacionales, para favorecer la gobernabilidad y la consolidación democrática.

Otro factor indiscutible a tomar en cuenta en el análisis de las desigualdades es la llamada “globalización asimétrica” (ONU, 2005). En el rápido proceso de

globalización que tiene lugar en el ámbito económico, el logro de los objetivos internacionales en el aspecto social, cuyos mecanismos de rendición de cuentas y control de la ejecución son muy débiles, permanece relativamente marginado. Hasta el momento, la falta de supervisión pública ha contribuido a una situación en que los costos y los beneficios de la globalización no se reparten de forma igualitaria entre los países y los pueblos. De ahí la importancia de promover una demanda generalizada de los derechos humanos y su protección política, jurídica y social.

## **2.2. Los derechos humanos y la lucha contra la pobreza y la exclusión**

Desde la proclamación de La Declaración Universal de los Derechos Humanos por la Asamblea General de las Naciones Unidas, se han sucedido las cumbres y convenios de derechos humanos que han tratado de profundizar en aspectos fundamentales y específicos de los distintos derechos contenidos en la declaración, tomando como referente áreas de interés y colectivos concretos. La década de los noventa fue un período especialmente intenso en desarrollo de instrumentos internacionales para la protección de los derechos humanos<sup>6</sup>, si bien con desigual avance.

Mientras los derechos civiles y políticos han gozado de un amplio desarrollo legislativo y un marco jurídico internacional que ha tenido desarrollos en instrumentos regionales y nacionales de protección, el ámbito de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) no ha seguido esta trayectoria. Este vacío legal respecto a los DESC ha supuesto una fuerte debilidad a la hora de exigir su cumplimiento a los gobiernos que son los responsables de garantizar y favorecer la protección y ejercicio de todos los derechos humanos al conjunto de ciudadanos y ciudadanas a los cuales gobiernan.

Por eso, en los últimos años, se están movilizando cada vez más organizaciones en torno a la idea de la *justiciabilidad* de los DESC, es decir, abogar para que se desarrolle el marco jurídico de protección de dichos derechos para que pueda

---

<sup>6</sup> La lista de convenios y acuerdos internacionales es larga y aborda diversos campos: administración de la justicia, libertad, racismo, refugiados, derechos del niño, derechos de la mujer, trabajo forzoso y esclavitud, tortura y tratos inhumanos o degradantes, libertad de información y asociación, empleo, crímenes contra la humanidad y, más tímidamente algunos convenios y declaraciones relativas al desarrollo, el bienestar y el progreso social. Para mayor información sobre los convenios y tratados internacionales ver [http://www.unhchr.ch/spanish/html/intlinst\\_sp.htm](http://www.unhchr.ch/spanish/html/intlinst_sp.htm).

promoverse su cumplimiento, a través del control social por parte de la sociedad civil, como ya sucede con los derechos civiles y políticos. Este aspecto de la justiciabilidad se convierte en un reto fundamental de las organizaciones de cooperación internacional si es que buscan realmente hacer sostenibles los procesos de desarrollo y la centralidad de las personas en dichos procesos.

Además de ese desequilibrio en la protección de los derechos civiles y políticos frente a los DESC, existe otro reto fundamental en la lucha por hacer efectivos los derechos humanos para todas las personas, se trata del cumplimiento –más allá de la retórica y la expresión de voluntades- de los acuerdos y leyes que desarrollan los gobiernos para hacer efectiva la protección de tales derechos y para aplicar medidas encaminadas a asegurar que tales derechos son disfrutados por el conjunto de la población sin ningún tipo de discriminación.

En esta tarea, el papel de las organizaciones sociales y las organizaciones de cooperación, de derechos humanos y de acción social es fundamental, en cuanto que pueden coadyuvar en la construcción de una demanda social y generalizada, convertida en un código universal de conductas exigibles con incidencia directa sobre los gobiernos y los organismos internacionales para exigir el cumplimiento de sus propios acuerdos, generando conciencia social sobre las situaciones de desigualdad e injusticia social, promoviendo el conocimiento y defensa de los derechos y movilizándolo a la sociedad civil en torno a la *exigibilidad* de los mismos.

Desde el año 2005 existe una iniciativa mundial en torno a la reivindicación de los objetivos del milenio (ODM) que recorre el mundo y que goza del apoyo de personalidades de diversos ámbitos social, político, artístico, intelectual. Se trata de la campaña mundial contra la pobreza promovida por las Naciones Unidas y que adopta diferentes formas y manifestaciones en los diversos países (GCAP –Global Campaign Against Poverty o Pobreza Cero en España), como una muestra de esta creciente ciudadanía mundial, cada vez más consciente y dinámica.

### **2.3. Ampliando horizontes: la identidad institucional**

Ayuda en Acción (AeA) es una Organización No Gubernamental de Desarrollo española y de carácter internacional que se autodefine como independiente,

aconfesional y apartidista. Inició sus intervenciones en favor de las personas del Sur en el año de 1981, con el objetivo principal de mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y las comunidades de los países más desfavorecidos de América, Asia y África sensibilizando, al mismo tiempo, a la opinión pública española<sup>7</sup>.

Emprende sus acciones identificando espacios de intervención en los que junto a las comunidades trabajen en perspectiva de largo plazo, implementando proyectos que tienen una duración aproximada de diez a doce años dirigidos a atacar las causas estructurales de la pobreza y al fortalecimiento de los vínculos y la solidaridad comunitaria. Además, en las zonas de intervención se provee asistencia técnica y económica en situaciones de emergencia provocada por catástrofes naturales, conflictos bélicos o cualquier otro desastre humanitario que afecten a las poblaciones.

Del punto de vista estratégico, AeA se plantea como misión institucional el “mejorar las condiciones de vida de los niños, las niñas, sus familias y las comunidades a través de proyectos de desarrollo integral y actividades de sensibilización, con el fin último de procurar cambios estructurales que lleven a la erradicación de la pobreza” ( AeA, 2007).

Alineada con el paradigma del Desarrollo Humano, AeA enfoca el desarrollo en las personas y en un mundo sin pobreza en el que los individuos disfruten plenamente de sus derechos, participando democráticamente en las decisiones que afectan sus vidas, por lo que su acción se basa en una cultura institucional de compromiso en el esfuerzo y en la calidad, de evaluación y de aprendizaje continuo. Su visión institucional se sintetiza en los siguientes aspectos:

“Una organización de cooperación de dimensión internacional situada al lado de quienes viven en pobreza y exclusión. Una organización cuya tarea primordial es

---

<sup>7</sup> En España AeA promueve campañas de Educación para el Desarrollo y Sensibilización para acercar la realidad de los países menos avanzados a la opinión pública española, participando en foros de debate, grupos de trabajo de solidaridad y haciendo acercamientos a los medios de comunicación. La divulgación de sus labores, la búsqueda de nuevos colaboradores y de recursos materiales que mejoren la calidad de vida de los que menos tienen, también son parte de los fines de AeA en España.

impulsar el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas de los niños, las niñas, sus familias y las comunidades, trabajando al lado de las personas y colectivos en el logro de sus aspiraciones de vida digna y en la búsqueda de sostenibilidad de los procesos de desarrollo local. Una organización que tiene como signo que la distingue la promoción y establecimiento de vínculos de solidaridad para participar en la construcción de un mundo justo” (AeA, 2007).

Esta visión estratégica conlleva cuatro claves para definir la identidad institucional. Dos de las claves hacen referencia a identidad fundacional: el carácter independiente, apartidista y aconfesional y la centralidad de las personas y su protagonismo basado en el reconocimiento de la dignidad de las personas como atributo esencial de las mismas. Otra de las claves implica un desarrollo de directo entre las personas, abordado desde el apadrinamiento al vínculo solidario. La cuarta es poner en el centro las capacidades de las personas y es la percepción de los socios en los países donde hay presencia institucional, por las personas y colectivos junto a quienes se implementan los proyectos. Las claves de la identidad de Ayuda en Acción son: Organización independiente, apartidista y aconfesional. Uno de los rasgos que ha distintivos de AeA desde su fundación es su carácter independiente, apartidista y aconfesional. Ayuda en Acción financia sus proyectos con fondos que proceden en un 85% de donantes privados, lo que permite mantener la independencia frente a las administraciones públicas. De la misma manera, no se adscribe a ninguna ideología partidista o confesional, sino que por compromiso se posiciona al lado de las personas más desfavorecidas. Desde este compromiso se dirige a todos los sectores de la sociedad para solicitar su solidaridad y colaboración en diversos modos y proyectos, y apoyar las demandas de los colectivos para juntos instar a los gobiernos y las instituciones públicas a garantizar condiciones de posibilidad para hacer efectivo el ejercicio de los derechos fundamentales y el desarrollo de proyectos de vida plena por parte de dichos colectivos; i)La centralidad de las personas y la presencia local. En los veinte y cinco años de experiencias de Ayuda en Acción, la confianza en las personas y su capacidad para “tomar las riendas” de sus propios procesos ha estado siempre presente y ha guiado la evolución y desarrollo de la metodología de trabajo de la organización. La reflexión interna y también el trabajo codo a codo junto a la población de base, enseña a valorar cada vez más la importancia de poner en el centro del trabajo institucional a

las personas. La permanencia de Ayuda en Acción durante largo tiempo en una localidad facilita ese conocimiento de las capacidades locales, así como una interacción entre el conocimiento y el esfuerzo local y el aporte de la organización.

Se parte del reconocimiento de que la Cooperación con mayúsculas, la oficial y la que se mueve en las esferas internacionales, con frecuencia se pierde en estadísticas, en números y en datos que no siempre toman en cuenta el impacto real que las decisiones tomadas a nivel internacional tienen sobre las personas con nombre y apellidos, sobre los colectivos que están invirtiendo su esfuerzo en generar procesos de desarrollo, que les ofrezcan un futuro más justo, abierto a la igualdad de oportunidades y al pleno ejercicio de sus derechos. De manera muy destacada, interesa reconocer y potenciar el protagonismo de las personas y colectivos con los que se trabaja, como los auténticos actores de sus propios procesos de desarrollo individual y colectivo.

- i. El vínculo solidario. La experiencia institucional de Ayuda en Acción demuestran la validez de una de las principales apuestas fundacionales: promover una relación directa y personalizada entre un ciudadano o ciudadana del Norte y un niño, una niña, su familia y las comunidades en el Sur. El vínculo solidario es planteado por Ayuda en Acción como un proyecto ético-político. Es político, porque expresa la intencionalidad de la organización en la mediación de la relación del vínculo solidario y es ético, porque busca lograr una relación cada vez más simétrica entre la persona que dona y la que recibe (entre el padrino o la madrina y el niño o niña apadrinada), partiendo de una actitud inicial de reconocimiento de la dignidad y la solidaridad como dos pilares de la relación y se consolida en torno a la aspiración de hacer efectivo el pleno ejercicio de los derechos humanos.

En este proceso de evolución del apadrinamiento hacia la relación de vínculos solidarios, y a través del propio aprendizaje extraído por la organización en las diversas formas en que se ha ido materializando a través de los años la relación padrino/madrina y niño/niña, Ayuda en Acción decide potenciar, junto al apadrinamiento, otras formas de vínculos solidarios entre colectivos afines o ligados por objetivos e intereses comunes.

La relación del vínculo solidario Ayuda en Acción se identifica como una acción que facilita el conocimiento directo de dichos colectivos, que promueve el establecimiento y crecimiento de esta relación y la dota de una razón de ser y un horizonte común: luchar contra la pobreza a través de la defensa y ejercicio activo de los derechos humanos, poniendo en el centro de esta lucha a las personas y la relación afectiva entre ellas, lo que facilita la comprensión y empatía entre las partes y la búsqueda de sinergias para alcanzar ese horizonte común.

- ii. El fortalecimiento de capacidades como metodología de intervención. La presencia por largo tiempo de Ayuda en Acción en los espacios en los que desempeña su labor, permite y facilita la consolidación de procesos pedagógicos que, más allá de los meros resultados, deja el poso de una metodología del aprendizaje continuo, que es uno de los principales aportes de la organización. La educación y el fortalecimiento de capacidades parece estar en la base de todo el trabajo que realiza Ayuda en Acción y que, al mismo tiempo contribuye a darle consistencia y una base integral al conjunto de actividades y líneas de actuación, enriqueciendo nuestra identidad desde este rol formador y educativo, pero entendido de una forma integral, transversal a toda la metodología de trabajo institucional.

En la base del interés por el fortalecimiento de las capacidades está la apuesta por promover e impulsar la educación para todos y todas. Se entiende la educación como un derecho básico que abre un abanico de oportunidades a las personas para su desarrollo personal y para el desarrollo de su entorno, contribuyendo al empoderamiento personal y colectivo que promueve el fortalecimiento de la ciudadanía, la democracia y el ejercicio de los derechos humanos. Una educación a lo largo de toda la vida que abarca todas las facetas de la vida humana.

## **2.4. El modelo de cooperación de Ayuda en Acción**

La pobreza es el fenómeno humano expresado en la extrema exclusión que sufren millones de habitantes, las familias y los colectivos comunitarios por efecto de un sinnúmero de relaciones injustas que tejen la estructura social, cultural, política y económica de nuestras sociedades. AeA considera a la pobreza como un fenómeno multidimensional, por tanto, para lograr mejores condiciones de vida y bienestar es necesario reconocer la vinculación existente entre los fenómenos sociales y económicos, sus articulaciones e interrelaciones.

Esas relaciones de injusticia de unos grupos respecto de otros –que se vienen manteniendo desde hace siglos y que persisten con fuerza- han disminuido el valor del ser, del saber, del tener y del poder de la mayoría de las colectividades humanas del planeta, incluido nuestro País. Por ello, se propone un sistema de desarrollo a escala humana desde lo local, articulado a lo regional y nacional, donde la satisfacción de necesidades básicas está relacionada con el ser y el tener, donde el saber surge como una prioridad fundamental para el impulso de las capacidades humanas.

En estas circunstancias, el rol institucional constituye una delicada responsabilidad que va más allá de la solución de necesidades básicas. Es un compromiso ético que procura la construcción de un mundo más justo y más humano que requiere ser asumido con entereza. Por ello, AeA ha venido construyendo un Modelo de Desarrollo que junta el compromiso solidario a la causa de los pobres y a la calidad técnica de la intervención institucional.

El Modelo de Desarrollo Humano integra una visión o ideal de sociedad solidaria, equitativa y democrática que anhelamos para todos y todas; una gestión identificada con el respeto y ejercicio de los derechos humanos, el reconocimiento de los saberes comunitarios y las prácticas sociales, culturales y políticas de los pobres y excluidos; unas estrategias que facilitan los procesos más adecuados para que los ciudadanos y ciudadanas marginados y marginadas, con su propio protagonismo, capacidades e institucionalidad, accedan a mejores niveles de vida; y, unas líneas y ejes de intervención que priorizan, sobre la base de diagnósticos participativos, las problemáticas locales para concretar la cooperación institucional.

La puesta en marcha del Modelo de Desarrollo Humano caracteriza la identidad institucional de Ayuda en Acción. Las intervenciones tienen como fundamentos: a) el reconocimiento de que la pobreza y la marginación constituyen una violación de los derechos humanos fundamentales, b) la convicción de que los procesos de desarrollo local resultan sostenibles si son producto de la acción colectiva, y c) la determinación de actuar apoyando procesos de desarrollo integrales y de largo plazo que generen cambios significativos.

El compromiso central apunta a profundizar en la vinculación y apoyo a las personas, comunidades, colectivos y organizaciones locales que impulsan y participan en procesos de desarrollo local para erradicar la pobreza y lograr condiciones de vida digna. Se reconoce que para alcanzar la generación y fortalecimiento de procesos de desarrollo hay que acrecentar las capacidades financiera y técnica para:

- Apoyar el alcanzar satisfactores básicos (salud, educación, vivienda, agua potable) para mejorar las condiciones de bienestar de los niños, las niñas, sus familias y las comunidades.
- Fortalecer acciones que dinamicen las economías locales apoyando la mejora de la infraestructura, la generación de nuevos comportamientos productivos, la mejora de los procesos productivos, la comercialización, el abasto, la generación de empleo, el acercamiento de los productores a servicios financieros.
- Apuntalar acciones que acrecienten las capacidades técnicas locales actuando a favor de la formación de recursos humanos de nivel técnico y profesional, de la generación y gestión de conocimientos e información y de la generación de tecnologías.
- Afirmar los esfuerzos de las personas y colectivos, las organizaciones y los gobiernos locales para replantear los modos de relación con el medio ambiente y con la naturaleza, incidiendo en un aprovechamiento racional y sustentable de los escasos recursos naturales.

- Fortalecer el ejercicio de una ciudadanía activa que se organiza para lograr el cumplimiento de derechos y que se responsabiliza en construir oportunidades sociales de vida digna, fortaleciendo prácticas de buen gobierno, espacios públicos de debate, de incidencia y concertación entre actores sociales.
- Actuar con ayuda humanitaria y asistencia en situaciones de emergencia, de desastre y con mayor capacidad para promover la gestión de riesgos que reduzca las condiciones de vulnerabilidad de las familias y las comunidades.

El trabajo local es el eje dinamizador de la presencia de Ayuda en Acción en otros espacios. Desde las aspiraciones de vida digna y los proyectos colectivos de felicidad de niños y niñas, de familias y comunidades, se promueve el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones locales, de los socios estratégicos, así como la propia institucional para lograr una gestión y administración de los procesos de desarrollo cada vez más efectiva y de mayor impacto. Se propende cada vez más a constituirse en referente de las buenas prácticas del desarrollo local.

Ratificando su vocación por el desarrollo local, Ayuda en Acción se propone consolidar y profundizar la participación en procesos alternativos de desarrollo en las localidades, de manera que el fundamento que ha servido de base a la intervención institucional continúe configurándose en el futuro, es la palabra, el esfuerzo y las esperanzas de las personas y colectivos como protagonistas de su propio desarrollo.

## **2.5. La cooperación al desarrollo de Ayuda en Acción en el Ecuador**

Ayuda en Acción en el Ecuador trabaja por el desarrollo de las zonas rurales pobres desde el año 1986, implementando procesos equilibrados y sinérgicos, articulados con líneas de acción que generan en la población ecuatoriana facultades para ejercer una ciudadanía activa e influyente, empoderándose de los procesos sociales, económicos, políticos y culturales. AeA en Ecuador participa decididamente en redes y coaliciones regionales y nacionales, constituidas junto a otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, con el fin de lograr mayor impacto en sus intervenciones.

Si bien Ayuda en Acción es en Ecuador una de las Organizaciones Internacionales No Gubernamentales de Desarrollo que en el último trienio ha venido ampliando su presencia a nivel local y nacional, gracias a los contenidos de la propuesta de cooperación, las cualidades estratégicas de su intervención y la solvencia de los sistemas de gestión; a nivel interno promueve un proceso permanente de mejoramiento institucional en los aspectos de intervención, presencia, crecimiento y desarrollo para la consolidación de una Organización que sea capaz de lograr efectivamente su visión y misión.

Las líneas de intervención identificadas con las problemáticas más comunes de las áreas de desarrollo de AeA Ecuador son:

- i. Apoyo a la satisfacción de necesidades básicas que comprende aportes para:
  - Universalización de la Educación: entendida como la satisfacción de necesidades básicas y aprendizaje para el desarrollo humano de la infancia, los jóvenes y los adultos. Está definida como aquellos conocimientos teóricos y prácticos, destrezas, valores y actitudes que en cada caso y en cada circunstancia resultan indispensables para que las personas puedan encarar sus necesidades básicas respecto a la supervivencia, el desarrollo pleno de las propias capacidades, el logro de una vida y trabajo dignos, una participación plena en el desarrollo, la toma de decisiones informadas y la posibilidad de seguir aprendiendo.
  - Salud Básica para Todos: el objetivo es satisfacer las necesidades de salud a partir de un amplio sistema de cobertura sanitaria y de una respuesta a las funciones esenciales de salud. Trabajando junto con la población para responder a las necesidades sociales y sanitarias que se presentan a lo largo de las diferentes etapas de su vida.
  - Seguridad Alimentaria Familiar: orientada hacia el acceso a los alimentos adecuados para una vida saludable de todos los miembros de la familia. Los alimentos son adecuados de acuerdo a criterios de calidad, cantidad, seguridad y aceptación cultural.

ii. Dinamización de las economías locales. Las acciones se enfocan en pro de un desarrollo humano y sustentable, entendido éste como la interacción que existe entre el ecosistema y el ser humano. Se contribuye a desarrollar procesos multidisciplinarios que sean técnicamente posibles, económicamente viables, culturalmente aceptables, socialmente justos y ecológicamente respetuosos. Los fundamentos para la dinamización de las economías locales son:

- Reconocimiento de las actividades agropecuarias, artesanales, agroforestales, servicios, turismo, migración que estructuran los ingresos familiares.
- Identificación de acciones que mejoren cualitativa y cuantitativamente “lo que la gente está haciendo”.
- Identificación de nuevas actividades que puedan desarrollar las familias o las organizaciones locales y que generen productos o servicios de aceptación, demanda interna y que además sean sustentables.
- Identificación de procesos en el ámbito agropecuario que posibiliten mejorar la eficacia mediante la reducción de costos de producción y de poscosecha, la asignación de valor agregado, el establecimiento de encadenamientos productivos y la operatividad de canales alternativos de comercialización.

Se pone a disposición de los sectores sociales más desfavorecidos programas de microcrédito, entendido éste como una herramienta financiera para su propio desarrollo.

iii. Ambiente y uso sustentable de los recursos naturales. Todas las actividades reconocen la importancia de la interacción que existe entre el ser humano y la naturaleza. La producción agropecuaria, la conservación de los recursos, y la protección ambiental confluyen en la propuesta agroecológica implementada en las ADs. Las actividades se orientan a garantizar la preservación de los

recursos naturales desde prácticas agroecológicas, la recuperación de ecosistemas, el impulso de la educación ambiental y el fomento del turismo ecológico y agroartesanal.

- iv. Fortalecimiento de las capacidades técnicas locales. Para la construcción de los procesos de desarrollo local, se propicia la participación efectiva, democrática y equitativa de las personas y colectivos más marginados, mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y productivas.
- v. Empoderamiento ciudadano. Impulsado a través del fortalecimiento organizativo para el ejercicio ciudadano, que se concreta en el apoyo de Comités de Gestión Local, Corporaciones de Desarrollo Productivo, Redes Campesinas, entre otras.

Estas líneas se refuerzan con varios ejes transversales entre los que destacan el enfoque de equidad de género, el ejercicio de una ciudadanía dinámica y los procesos interculturales. Además, cabe anotar que este modelo se soporta en un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y control de calidad de la cooperación, cuyos preceptos conceptuales e instrumentos garantizan, a los implicados en los procesos de desarrollo, a los donantes y a la misma institución, una gestión eficiente, eficaz y transparente.

El esfuerzo desplegado, apegado a este modo de actuar institucional, va encontrando importantes resultados en los grupos humanos con los que trabaja. Asegurando que, cada vez con mayor fuerza, se observan actores y actoras locales con capacidades solventes para participar reflexiva, propositiva y corresponsablemente en el análisis y solución de la problemática comunitaria y local; líderes campesinos y lideresas campesinas que procuran la conformación y consolidación de organizaciones de base, de segundo y tercer grado que luchan por el reconocimiento colectivo de sus derechos; y, centenares de hombres y mujeres con mejores capacidades para negociar el valor de su trabajo en la comercialización de los productos agropecuarios y artesanales, en el mercado laboral, así como en otros aspectos.

## **2.6. La gestión del conocimiento, sistematización y aprendizajes**

Ayuda en Acción entiende a la Gestión del Conocimiento, la Sistematización y el Aprendizaje como los procesos mediante los cuales se adquieren, generan, almacenan, comparten y utilizan conocimientos información, ideas y experiencias potenciando al elemento social y la comunicación humana en la transferencia de los talentos para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. Para esto plantea acciones direccionadas a:

- Actualizar los modelos de cooperación y desarrollar creativamente nuevos modos de intervención para responder eficazmente a las situaciones de pobreza y de exclusión social.
- Impulsar los cambios de organización necesarios para hacer de Ayuda en Acción una organización centrada en el aprendizaje, capaz de sistematizar sus experiencias y de participar en el amplio debate sobre el combate a la pobreza.
- Fortalecer el sistema interno de información y gestión para asegurar eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la realización de las finalidades de la Institución.

El sistema de aprendizaje que ha establecido Ayuda en Acción está concebido para acercar a la institución el conocimiento que individual y colectivamente se adquiere con la experiencia para extraer lecciones que mejoren las intervenciones.

El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales, se convierte en sabiduría, mientras el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual; por lo que el aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es un medio para que ésta pueda resolver problemas cada vez más complejos de manera oportuna y eficiente. Es decir, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

Se trata de originar una relación cíclica e imparable de acciones consecutivas: recuperar para compartir, compartir para aprender, y de nuevo recuperar dicho aprendizaje.

Con esta óptica y para operativizar la estrategia a través del sistema de planificación, se adecuó y reordenó la estructura orgánica funcional de la institución tanto de la Oficina Matriz como en las Delegaciones en los países de América Latina donde tiene presencia.

En consecuencia el Programa Nacional Ecuador ha diseñado y puesto en marcha un Sistema de Gestión del Conocimiento mediante el desarrollo de procesos de formación permanente, intercambio de experiencias, sistematización y diseño de modelos y metodologías.

La iniciativa de este sistema tiene un doble valor: es un programa de capacitación de recursos humanos que fortalece las capacidades técnicas de los funcionarios de equipos propios y socios estratégicos, y, principalmente, es contribuir a la erradicación de la pobreza en procura de cambios estructurales para construir un mundo justo, mediante la cualificación de cuadros técnicos de las organizaciones de la sociedad civil de las regiones de intervención.

Ayuda en Acción Ecuador promueve vínculos solidarios entre ciudadanos y ciudadanas de España e Inglaterra y niños, niñas, familias y comunidades de las regiones y comunidades de las catorce Áreas de Desarrollo que impulsa en el País. El sistema de auspiciamiento o apadrinamiento ha sido la base para la promoción de esta relación de vínculos solidarios, donde Ayuda en Acción juega el papel de mediador, motivador y facilitador para fortalecer la relación entre el donador y el niño, niña, su familia y comunidad, quienes son los receptores de la ayuda.

En ese sentido se trabaja para asegurar que la relación entre el donante y el receptor de la ayuda se realice desde la solidaridad y la dignidad de las personas que participan, que abra la oportunidad para una relación intercultural, y que signifique tanto en el norte como en el Ecuador un ejercicio de ciudadanía responsable desde ambas partes para construir un mundo justo.

Vínculos Solidarios es la propuesta institucional que define la forma en la que trabaja el auspiciamiento o apadrinamiento. Busca con la acción una relación ética entre personas en el Norte y los niños, las niñas, sus familias y comunidades en el Sur, mediante el compromiso solidario del que da, y la actitud digna del que recibe,

consolidando una relación en términos de igualdad, un diálogo intercultural que genera intercambio y conocimiento entre sujetos de culturas diferentes, y reafirmando una relación constructora de ciudadanía.

## CAPITULO II

### DESCRIPCION DEL CONTEXTO DE LA ZONA DE INTAG

#### 1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL CASO DE DESTUDIO

##### 1.1. Ubicación del lugar

El Área de Intag, es una zona subtropical de aproximadamente 1.462 Km<sup>2</sup>; ubicada en el piedemonte occidental de la cordillera de los Andes, en las jurisdicciones de los cantones Cotacachi y Otavalo -Provincia de Imbabura-, al Norte del Ecuador.

Geográficamente, se encuentra ubicada entre 0° 30' y 0° 20' de latitud norte; y, 79° 0' y 78° 20' de longitud Oeste.

Geopolíticamente Intag la integran seis parroquias rurales del Cantón Cotacachi: García Moreno, Apuela, Cuellaje, Peñaherrera, Vacas Galindo, Plaza Gutiérrez; y, una del Cantón Otavalo: Selva Alegre. Su población es de aproximadamente 13.696 habitantes, distribuida en 76 comunidades rurales.

Se caracteriza por una gran extensión geográfica con baja densidad poblacional, encontrando en las distancias y malas comunicaciones viales grandes limitantes para su desarrollo económico.

**Cuadro No 1: División política, población, superficie y densidad de la zona de Intag**

<b>Parroquia</b>	<b>Población total n</b>	<b>Superficie N</b>	<b>Densidad /km2 n/N *100</b>
Apuela	1909	221 Km <sup>2</sup>	8,64
Cuellaje	1903	183 Km <sup>2</sup>	10,40
García Moreno	4682	682 Km <sup>2</sup>	6,87
Peñaherrera	1999	122 Km <sup>2</sup>	16,39
Plaza Gutiérrez	653	80 Km <sup>2</sup>	8,16
Vacas Galindo	846	42 Km <sup>2</sup>	20,14
Selva Alegre	1704	132 Km <sup>2</sup>	12,91
<b>Intag</b>	<b>13.696</b>	<b>1462 Km<sup>2</sup></b>	<b>9,37</b>

Fuente: Plan de Desarrollo del Cantón Cotacachi, 1999 y revisado el 2007



## 1.2. Características geográficas, morfológicas y ambientales del lugar.

Intag es un enclave de características ecológicas muy especiales, su topografía accidentada y su ubicación como zona de transición entre los páramos y el subtrópico, genera una serie de microclimas que propician una rica biodiversidad y variada producción agropecuaria y artesanal. La zona de Intag además se encuentra ubicada en la zona de amortiguamiento de la Reserva Cotacachi-Cayapas.

Su condición excepcional de riqueza ecológica contrasta con la presencia de minerales cuya explotación puede tener serias repercusiones sobre la flora, fauna y población local. De este modo desde hace varios años muchos de sus pobladores y pobladoras, han iniciado procesos de resistencia sobre esta grave amenaza a la biodiversidad que les rodea.

**Cuadro No. 2 División del uso suelo y superficie total de la zona**

USO DEL SUELO Y SUPERFICIE	HECTAREAS	PORCENTAJE
BOSQUES PROTECTORES	37.481,03	25,62
CULTIVOS TRADICIONALES	14.090,00	9,63
PASTOS	38.550,00	26,36
MINERIA	2.000,00	1,37
SUPERFICIE OCUPADA POR RIOS	333,00	0,23
MARGENES EROSIANADAS	8.880,00	6,07
VEGETACIÓN MENOR	15.000,00	10,26
EN DESCANSO	29.935,97	20,47
<b>TOTAL</b>	<b>146.270,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estudio para la comercialización de productos de la zona de Intag y establecimiento de mercado. 2001

A pesar de su potencial minero, existe el interés tanto a nivel público como privado de proteger los bosques de esta zona y su biodiversidad, razón por la cual se realizó una declaratoria de Cantón Ecológico mediante ordenanza municipal y se ha promocionado la conservación y recuperación de áreas de interés natural.

### 1.3. Los recursos naturales y el territorio

La zona de Intag se caracteriza por tener incalculables recursos naturales. Por estar ubicada en la zona Occidental de la Provincia de Imbabura; es un sector de alta pluviosidad y por tanto el recurso hídrico y de flora y fauna son inmensos. Existen todavía sectores de bosques primarios y en ella se encuentra gran parte de la reserva Cotacachi Cayapas.

Tan sólo en la zona de Intag, existe una superficie de 37.481 hectáreas de bosques protegidos tanto a nivel público como privado:

**Cuadro No 3: Distribución de bosques protectores en la zona de Intag**

<b>BOSQUE PROTECTOR</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>Ha</b>	<b>%</b>
El Quinde	Selva Alegre	600	1,60%
Pucará	Apuela y Plaza Gutiérrez	400	1,07%
El Placer-La Florida	Plaza Gutiérrez	372	0,99%
Los Cedros	García Moreno	6.400	17,08%
Chontal-Intag	García Moreno	6.963	18,58%
Pajas de Oro	Peñaherrera	291	0,78%
Siempre Vida	Plaza Gutiérrez	289	0,77%
Siempre Verde	Plaza Gutiérrez	166	0,44%
Patrimonio Forestal (Amortiguamiento de Reserva Cotacachi Cayapas)	Apuela; Cuellaje; Peñaherrera; García Moreno	10.000	26,68%
Reserva dentro de Zona de Intag		12.000	32,02%
<b>TOTAL</b>		<b>37.481</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estudio para la comercialización de productos de la zona de Intag y establecimiento de mercado. 2001

Este cuadro nos demuestra la cobertura vegetal que se encuentra protegida por diferentes organismos privados y comunitarios. Al ser parte de la Reserva Cotacachi Cayapas ha llevado a que se realice un plan de manejo tomando en cuenta la población asentada en este sector que vive de los recursos naturales ,es por ello que ha motivado a la población a crear iniciativas productivas amigables con el ambiente.

## **1.4. Los servicios básicos y descripción de los Satisfactores de necesidades básicas, infraestructura y equipamiento territorial.**

### **1.4.1 Vías de acceso.**

Uno de los problemas que tiene el área para su desarrollo y que afecta al aprovechamiento de todos sus recursos y potenciales, son las malas vías de comunicación tanto al interno como hacia el exterior, ya que existen dos vías de segundo orden que comunican Intag con Otavalo y con Cotacachi y una vía de segundo orden que comunica las siete cabeceras parroquiales, pero estas se ven afectadas con derrumbes, grietas y desbordes de agua durante el invierno. Desde las cabeceras parroquiales hasta las comunidades, algunas vías son de tercer orden, otras son caminos estrechos por donde circulan vehículos con dificultad y el resto son caminos de herradura quedando muchas de las comunidades casi incomunicadas durante el invierno.

### **1.4.2. Servicios básicos privados.**

En los últimos años y gracias a un convenio entre el Municipio de Cotacachi-Gobierno local y la empresa EMELNORTE (Empresa Eléctrica del Norte), la cobertura del alumbrado eléctrico llega al 70 % de comunidades. La empresa telefónica Andinatel se ha sumado a esta ampliación de servicios concediendo líneas telefónicas al 30 % de las comunidades, pero este servicio todavía no es fiable, ya que se corta con frecuencia, se cruzan las líneas y su mantenimiento no es constante. El sistema de intercomunicación por radio abarca un 20% de comunidades. Con respecto al inicio de la intervención estos servicios han mejorado y ampliado su cobertura enormemente ya que de todos ellos únicamente existía el alumbrado eléctrico en las cabeceras parroquiales y algunas comunidades cercanas a ellas.

### **1.4.3. Infraestructuras e instalaciones.**

Con respecto a infraestructura educativa y sanitaria, hay que destacar que tanto el Ministerio de Salud y de Educación no cuentan con los suficientes presupuestos para la ejecución de obras de infraestructura y su equipamiento necesario. La autogestión de los centros escolares y las autoridades parroquiales y comunitarias ha permitido que otras instancias como el DRI-Cotacachi (Programa de Desarrollo Regional de Imbabura-Cotacachi) hasta el 2003 y Ayuda en Acción, han sido las únicas organizaciones que han ejecutado proyectos especiales educativos y sanitarios en la zona. Tanto el Municipio como el Gobierno Provincial han llevado a cabo algunos mejoramientos escolares (baterías sanitarias, cerramientos) y dotación de materiales.

En relación a la dotación de agua para el consumo humano en las comunidades de la zona, el Ministerio de Vivienda a través de programas ha ejecutado algunas obras de infraestructura, pero las condiciones de contraparte solicitadas a las comunidades en algunas de ellas eran muy difíciles de cumplir, puesto que se solicitaba el aporte de mano de obra no calificada y dinero en efectivo, considerando que la población es dispersa y el costo de estos proyectos eran muy elevados y los pobladores no podían cubrir dichos costos.

Este problema se logró solucionar implementado un programa de dotación de sistema de agua familiares para el área dispersa que incluía baños familiares con el aporte adicional del Municipio de Cotacachi y la Fundación Prodeci.

### **1.4.4. Educación**

El sistema educativo tiene graves problemas, especialmente en los sectores rurales, la limitada inversión del Estado, una educación descontextualizada de la realidad social, económica, falta de infraestructura, incentivos a los docentes, y una falta de involucramiento de los padres y madres de familia en la educación de sus hijos e hijas.

La implementación de programas de aprestamiento escolar para niños y niñas menores de cinco años antes del año 2005 no existía, por lo que los niños y niñas al ingresar a la educación básica no contaban con un desarrollo normal de sus

capacidades físicas, psíquicas y motrices esenciales para un buen desempeño escolar.

La alianza estratégica en convenio entre la Fundación Prodeci-Ayuda en Acción y el INNFA (Instituto Nacional del Niño y la Familia) ha permitido la implementación de programas como “Creciendo con Nuestros Niños”<sup>8</sup> para aprestamiento escolar, y en año 2007 con el Ministerio de Educación la implementación del Primer Año de Educación Básica en la mayoría de las comunidades.

Hay un elevado número de escuelas y pluri-docentes incompletas<sup>9</sup> por lo que el tiempo requerido para completar el currículo de estudios por ciclo es muy reducido, situación que ha permitido la implementación de proyectos pedagógicos contextualizados para que los escolares tengan un mejor nivel de educación.

**Cuadro No 4: Indicadores de calidad de educación de la zona de Intag**

Parroquia	Escuelas unidocentes n*/N*100 (%)	Unidocen- -tes	Escuelas Plurido- centes incompletas n*/N*100 (%)	Pluridocen- -tes	Escuelas Completas n*/N*100 (%)	Completas	Total plan- teles primario N
Apuela	50,00	4	37,50	3	12,50	1	8
Cuellaje	62,50	5	25,00	2	12,50	1	8
García Moreno	72,73	16	22,73	5	4,55	1	22
Peñaherrera	58,33	7	41,67	5	0,00	0	12
Plaza Gutiérrez	80,00	4	20,00	1	0,00	0	5
Vacas Galindo	60,00	3	40,00	2	0,00	0	5
Selva Alegre	50,00	5	40,00	4	10,00	1	10
Intag	62,86	44	31,43	22	5,71	4	70

Fuente: Dirección de Educación Provincial de Imbabura. 2008

<sup>8</sup> “Creciendo con nuestros niños” comprende un programa de atención integral a la niñez menores de 5 años que trabaja en estimulación temprana, atención en el hogar, acompañamiento y evaluación realizada con madres comunitarias.

<sup>9</sup> En el sistema educativo ecuatoriano los establecimientos unideocentes son atendidos por un solo maestro o maestra que se encarga de la educación de la niñez desde el primero a séptimo año de educación básica y los pluridocentes así denominados tienen a cargo a uno o dos grados de educación primaria.

Los niños, niñas y jóvenes trabajan desde edad muy temprana en el campo o ayudan en las tareas domésticas, por lo que muchas familias prefieren que los niños dejen de estudiar a edad temprana y apoyen la economía familiar, esto derivado del bajo nivel de instrucción que reciben , por ello hay un elevado número de niños, niñas y jóvenes en edad escolar que no están matriculados en ningún centro de la zona (hay un porcentaje de jóvenes que sale a estudiar a Cotacachi o Otavalo, pero no está registrado).

**Cuadro No 5: Niños, niñas y jóvenes matriculados en establecimientos educativos en la zona de Intag.**

<b>Parroquia</b>	<b>población de 6 a 17 años</b>	<b>Matriculados*</b>	<b>%</b>
Apuela	916	380	41,48
Cuellaje	1050	374	35,62
García Moreno	2593	728	28,08
Peñaherrera	972	365	37,55
Plaza Gutiérrez	282	82	29,08
Vacas Galindo	420	167	39,76
Selva Alegre	876	361	41,21
<b>Intag</b>	<b>7109</b>	<b>2457</b>	<b>34,56</b>

Fuente: Dirección Provincial de Educación de Imbabura. 2008.

Del total de la población comprendida entre los seis y diecisiete años de edad a penas el 34 % accede a la educación básica, esto se debe a que la oferta no se encuentra presente en la zona por la dispersión geográfica, cabe resaltar que el Estado es la única oferta educativa. Además no existe un seguimiento permanente por parte de la Dirección Provincial de Educación, por lo que los maestros/as trabajan sin un control firme sobre horarios y resultados, siendo uno de los problemas que conlleva a deserción escolar y a la migración a las grandes; otro factor es el económico, al tener dos o tres niños, niñas en edad escolar hace que se dé prioridad a unos dejando sin oportunidad a otros de acuerdo a valoraciones que hacen sus padres.

### 1.4.5. Salud

Las deficiencias en la salud son aquellas invariables de todo contexto de pobreza: malnutrición enfermedades inmuno-prevenibles infecciones respiratorias, digestivas y dérmicas en la población infantil; así como una falta de prevención para evitar enfermedades que se visualiza en la falta de una agua segura y sistemas de eliminación y tratamiento de agua servidas.

**Cuadro No 6: Indicadores de la calidad de salud en la Zona de Intag<sup>10</sup>**

Parroquia	Niños de 0 a 5	Nº niños/as con Desnutrición Crónica	% Desnutrición Crónica	Nº niños/as con Desnutrición Global	% Desnutrición Global
Apuela	361	33	9,14	79	21,88
Cuellaje	313	54	17,25	72	23,00
García Moreno	852	22	2,58	41	4,81
Peñaherrera	300	33	11,00	54	18,00
Plaza Gutiérrez	107	15	14,02	17	15,89
Vacas Galindo	136	30	22,06	51	37,50
Selva Alegre	306	20	6,53	58	19
<b>Intag</b>	<b>2375</b>	<b>207</b>	<b>8,71</b>	<b>372</b>	<b>15,67</b>

Fuente: Área de salud N°3. CIS.

La zona de Intag no está exenta de la problemática nacional en cuanto al acceso a la información que le permita elegir la alimentación adecuada a la edad, por otra parte, los niveles educativos hace que la poca documentación que les llega en cuanto a nutrición no sea asimilada, por tanto los hábitos alimenticios provoquen estados de desnutrición crónica. De un total de dos mil trescientos setenta y cinco niños/as menores de cinco años el 6.53% tienen desnutrición crónica y el 19% desnutrición global. Estas cifras siguen siendo las más altas en relación a la provincia de Imbabura.

<sup>10</sup> Se considera desnutrición crónica cuando el organismo no tiene los aportes calóricos y proteínicos suficientes para la realización de ninguna actividad física o intelectual. Desnutrición general se da por la ingestión insuficiente de proteínas (necesarias para el mantenimiento de la salud corporal y para el desarrollo de los músculos), de calorías (una medida de la energía que necesita el cuerpo), ver mas información en: Organización Mundial de la Salud [http:// www.who.int](http://www.who.int)

**Cuadro No 7: Causas de morbilidad más frecuentes en la zona de Intag**

<b>Patología</b>	<b>Pacientes</b>	<b>Porcentaje %</b>
Parasitosis	1137	32,4
I.R.A.(Enfermedades Respiratorias Agudas)	1070	30,3
E.D.A.(Enfermedades Diarreicas agudas)	335	9,6
Anemia y Desnutrición	308	8,8
Dermatitis	161	4,6
Dorsolumbalgia	148	4,2
I.V.U.(Infección Vías Urinarias)	96	2,7
H.T.A.(Hipertensión Arteria)	91	2,6
Enfermedad Acida Péptica	78	2,2
Escabiosis	52	1,5
Otros	40	1,1
<b>Total</b>	<b>3516</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Área de Salud N° 3

Las causas más frecuentes de consulta en los subcentros de salud, son las relacionadas con la presencia de agua apta para el consumo humano, esto se debe a los costos elevados de construcción ya que no se han puesto en práctica modelos alternativos de purificación de agua a nivel familiar, los actuales modelos de diseños de construcción de sistemas de agua son comunitarios y por la dispersión geográfica no tienen buenas coberturas. El perfil reproductivo caracterizado por una alta paridad, períodos intergenésicos cortos, e inicio de su facultad reproductiva a tempranas edades, determinan el nivel de envejecimiento prematuro, problemas carenciales y la propensión a enfermedades infecciosas. Los casos de muerte de la madre, de los niños y niñas son consecuencia de complicaciones del parto, hemorragias, abortos, sepsis, eclampsias, asfixia neonatal, tiene como factor causal la falta de atención adecuada o especializada.

Con respecto a los servicios básicos de salubridad, existen también grandes carencias que se reflejan en los siguientes cuadros:

**Cuadro No 8: Indicadores de servicios básicos por comunidad**

<b>Indicador</b>	<b>Zona Intag</b>	<b>Apuela</b>	<b>García M.</b>	<b>Peñaherrera</b>	<b>Plaza Gu.</b>	<b>Cuellaje</b>	<b>Vacas Galin.</b>	<b>Selva Alegre</b>
<b>Servicios Básicos</b>								
Déficit de servicios residenciales básicos	92,4	89,8	98,8	89,9	92,2	82,2	100,0	93,8
Medios sanitarios de	38,7	52,2	27,9	44,3	44,8	43,2	28,2	30,4

eliminación de excretas								
Red de alcantarillado	17,8	24,0	6,7	20,3	17,5	35,9	0,0	20,5
Sistemas de eliminación de excretas	40,4	46,4	30,4	42,9	51,9	51,6	23,1	36,8

Fuente: SIISE. Censo 2001.

El ordenamiento tradicional de los servicios de salud no han logrado satisfacer la demanda de los pobladores, ni responder a las características sociales y económicas locales; es por ello que su población ha emprendido procesos de organización, participación y presión en espacios de toma de decisiones locales y cantonales buscando respuestas concretas a la situación deficitaria de este sector.

Un factor a considerar dentro de este ámbito y que está incidiendo en la forma en que se procesan los problemas de salud, es la implementación de la propuesta de descentralización de servicios de salud para el cantón, en virtud del cual el Consejo Intersectorial de Salud -CIS- y los Comités de Seguridad Sanitaria, que están en fase de formación en las parroquias de Intag, son quienes participan en la vigilancia y control del Sistema local de Salud cuyo recurso mayor es el esfuerzo concertado de todos los actores que participan en él.

### **1.5. El gobierno local, prefectura, municipio y juntas parroquiales rurales**

Existe la presencia de las siguientes instituciones del sector público, privado y de cooperación:

**1.5.1. Instituciones del sector Público:** Gobierno Provincial de Imbabura; Municipio de Cotacachi y Otavalo (parroquia Selva Alegre); Juntas Parroquiales de: Apuela, Plaza Gutiérrez, Vacas Galindo, Peñaherrera, Cuellaje, García Moreno y Selva Alegre; Tenencias Políticas; INFFA(Instituto del Niño y la Familia); Ministerio del Ambiente (Reserva Cotacachi-Cayapas); Dirección de Salud; Dirección de Educación.

**1.5.2. Instituciones del sector privado:** Consorcio Toisán; CORDESPRO (Corporación de Desarrollo Productivo); AACRI. (Asociación Agro artesanal de Caficultores Río Intag); Corporación Talleres del Gran Valle; Asociación

Agropecuaria Agro artesanal Selva Alegre; Agricultores Campesinos Agro ecólogos de Intag ACAI; Corporación de productores Intag Leche (CORPIL).

**1.5.3 Instituciones de Cooperación para el desarrollo:** Fundaciones PRODECI y Ayuda en Acción; Cooperación Japonesa; Fundación Xarxa.

## **2. LA POBLACION: CARACTERISTICAS GENERALES**

### **2.1. Características étnico-culturales**

Se identifica con el nombre de Intag a toda la zona subtropical de los cantones de Cotacachi y Otavalo de la provincia de Imbabura, caracterizada por cinco aspectos: Una peculiar topografía marcada por contrastes; la variedad de pisos ecológicos [de 575 a 3.500 msnm]; la dispersión de sus asentamientos poblacionales; el limitado desarrollo de servicios sociales básicos y de comunicación; y su escasa articulación con los ejes económicos y sociales de la provincia.

Se han encontrado en la zona vestigios de asentamientos humanos de origen prehispánico (etnia Yumba)<sup>11</sup> pero las parroquias, tal y como las conocemos actualmente, poseen poco más de cien años, tuvieron lugar como consecuencia de un proceso de colonización espontánea en un período de presión social por la tierra en el norte del país.

La diversa procedencia de sus habitantes, le ha otorgado a esta zona una peculiar diversidad socio-cultural. Las familias mestizas son mayoritarias, de diversa precedencia andina; a las que se suman grupos de familias afro ecuatorianas originarias del valle del Chota y familias indígenas, de la étnia Otavalo.

---

<sup>11</sup> El etnohistoriador Frank Salomón trata ampliamente el tema de los pueblos aborígenes de las selvas occidentales de la región septentrional del Ecuador en varias publicaciones, y en particular en "Los señoríos étnicos de Quito en la época de los Incas".

## 2.2. Estructura demográfica de la zona de Intag

El total de la población de la población de la zona es de 13.696 personas, su distribución por parroquias teniendo en cuenta las edades que poseen y su sexo, es la siguiente:

**Cuadro 9: Distribución demográfica por edades en la zona de Intag**

<b>Sector / Indicador</b>	<b>Intag</b>	<b>Selva Alegre</b>	<b>Apuela</b>	<b>García Moreno</b>	<b>Peñaherrera</b>	<b>Plaza. Gutiérrez</b>	<b>Cuellaje</b>	<b>Vacas Galindo</b>
Población (habitantes)	13.696	1.704	1.909	4.682	1.999	653	1.903	846
Población - MUJERES	6.297	771	900	2.117	937	299	898	375
Población - HOMBRES	7.399	933	1.009	2.565	1.062	354	1.005	471
Población - menores a 1	376	47	50	161	39	15	44	20
Población - 1 a 9 años	3.575	452	526	1.258	475	155	490	219
Población - 10 a 14 años	1.914	225	256	654	286	97	278	118
Población - 15 a 29 años	2.941	385	357	1.117	379	105	428	170
Población - 30 a 49 años	2.544	330	325	865	377	118	379	150
Población - 50 a 64 años	1.330	153	192	385	241	94	160	105
Población - de 65 y más	1.016	112	203	242	202	69	124	64

Fuente: SIISE 2001.

A pesar de que las familias tienen un número elevado de hijos e hijas, la tendencia es que se reduzca la población debido a que los flujos migratorios son una constante en la zona de Intag, tanto entre comunidades como al exterior. La mayor parte de la emigración es interna, a ciudades como Otavalo y Quito donde pueden encontrar puestos de trabajo mejor remunerados que al interior de la zona y un mejor nivel de vida para su familia sobre todo a lo que se refiere a calidad educativa y cobertura en

servicios básicos. También se da un elevado número de emigrantes que viajan al exterior, sobre todo a España y Estados Unidos, en este caso suele quedar parte de la familia en la zona, sobre todo los hijos a cargo de los abuelos.

Sin embargo, la lógica de migración es diferente a otros lugares, la gente se va por falta de recursos y posibilidades laborales o porque le va mal en la actividad económica que normalmente realiza. En Intag por el contrario, las personas emigran cuando las condiciones económicas son lo suficientemente buenas para poder permitirse el desembolso económico que supone salir de la zona. La finalidad de la emigración es incrementar el nivel de vida que al interno no pueden tener por falta de servicios de calidad, no la búsqueda de recursos de subsistencia ya que estos abundan en la zona. (Análisis de la Realidad de la Zona de Intag –Fundación PRODECI).

### **3. ECONOMIA LOCAL**

#### **3.1. Tendencias productivas locales**

La ausencia de planificación y control local sobre la ocupación de los espacios y el uso de los recursos han incidido en el desarrollo poco armónico de esta zona; lo cual ha generado aceleradas transformaciones del ecosistema y la reducción progresiva de las potencialidades productivas del área. El aislamiento que impuso la barrera geográfica, significó por años, una barrera social, económica y política. Las certezas de que esta área, por las condiciones topográficas y de suelo no poseía otro potencial que no sea el forestal, no animó a las entidades públicas a considerarla como área de mérito agropecuario, productivo o social, por lo que las ayudas externas han sido pocas. A pesar de la vocación agrícola y pecuaria de la zona, el debilitamiento de los niveles de rentabilidad y productividad del sector agropecuario ha sido una constante en los últimos 20 años, incidiendo en el incremento del desempleo y en el deterioro de los ingresos familiares.

Sin embargo, en el último decenio, Intag ha hechos suyos los procesos de transformación de los sistemas y lógicas productivas, encaminados a adecuar sus activos a procesos de mayor sostenibilidad; advirtiéndose la existencia de fincas integrales en toda la zona, la organización de sus productores, la búsqueda de

mercados y condiciones de comercialización y el desarrollo de respuestas técnicas para el control de calidad de sus productos. Algunas experiencias exitosas las encontramos en la AACRI (productores de café), Coordinadora de mujeres (artesanías en cabuya, jabones y champús) y Asociación de ganaderos Selva Alegre (venta de leche bajo sistema de enfriamiento)<sup>12</sup>

**Cuadro No 10: Comparativo del uso del suelo destinado a la producción agropecuaria**

<b>Superficies cultivadas</b>								
<b>PRODUCTO</b>	<b>1998-2000</b>		<b>2001-2003</b>		<b>Principales productos Intag*</b>			
	<b>S ha</b>	<b>%</b>	<b>S ha</b>	<b>%</b>				
Caña de Azúcar	1.340	3,93%	2.391	4,54%	<b>Producto</b>	<b>Productividad</b>	<b>Unidad</b>	
Maíz duro, Morochillo y Fréjol	1.300	3,81%	2.324	4,41%	Tomate de Árbol	480,00	Sacos/ha	
Cabuya	360	1,06%	1.490	2,83%	Tomate Riñón	3.200,00	cajas/ha	
Yuca	390	1,14%	1.568	2,98%	Pimiento	800,00	fundas/ha	
Plátano	560	1,64%	460	0,87%	Maíz	97,00	qq/ha	
Cítricos	330	0,97%	530	1,01%	Fréjol	28,00	qq/ha	
Naranja	120	0,35%	120	0,23%	Mora	29,67	qq/año	
Café	0	0,00%	1.320	2,51%	Naranja	396,00	cajas/año	
Tomate de árbol	0	0,00%	470	0,89%	Caña de Azúcar	72,00	Ton/año	
otros	7.580	22,24%	3.417	6,49%				
Pastos artificiales	22.100	64,85%	38.550	73,23%				
<b>TOTAL</b>	<b>34.080</b>	<b>100,00%</b>	<b>52.640</b>	<b>100,00%</b>				

**Fuente:** Estudio para la comercialización de productos de la zona de Intag y establecimiento de mercado. 2001

Podemos observar que por cantidades este tipo de comercialización es posible. El mayor reto está en reducir los costos de transporte, consolidar una red de información para conocer al día los precios del mercado, crear un centro de acopio para concentrar la producción y seleccionar el producto y conseguir compradores estables con buenos precios de compra.

<sup>12</sup> El sistema de enfriamiento comprende la conservación de la leche en contenedores donde se puede controlar la temperatura requerida para que no exista el proceso de descomposición orgánica

Además de la producción agropecuaria, los habitantes de Intag están en constante búsqueda de alternativas económicas, como mayores potenciales está la producción artesanal, sobre todo en cabuya, y el turismo ecológico y/o comunitario. La Coordinadora de Mujeres de Intag, la AACRI, la Asociación Naturagua de la Coordinadora de Jóvenes de Intag, Asociación Eco Junín y el Comité de Turismo Manduriacos son algunos ejemplos de organizaciones con diferentes experiencias en turismo amigable con el ambiente. Esta actividad es perfectamente compatible con todas las alternativas económicas y culturales zonales, dinamizándolas como un atractivo más para que sean generadoras de trabajo.

Basándose en la investigación CEPAR 1998, la población mayor de 10 años que estuvo ocupada (trabajando), es alrededor del 50%, siendo en el área concentrada de las cabeceras parroquiales de la zona de Intag, el mayor porcentaje (53.5%). En orden de importancia los grupos de ocupación más frecuentes son los relacionados con la agricultura para la zona rural y las relacionadas con la producción artesanal, carpintería, albañilería, para las zonas concentradas. El 4.7% son empleados administrativos del Estado o autónomos y se encuentran en mayor proporción en las cabeceras parroquiales.

Esta actividad económica está localizada en las cabeceras parroquiales y es llevada a cabo por dos tipos de agentes: (a) los comerciantes externos que entran a adquirir los productos especialmente agropecuarios; y (b) los comerciantes locales que tienen pequeños negocios de venta de víveres, de insumos productivos y hacen las veces de centros de acopio.

La dinámica de comercialización todavía tiene una fuerte dependencia de los intermediarios.

La actividad turística, es incipiente en la zona, y es cíclica. Los servicios turísticos están actualmente localizados en la comunidad de Nangulví (en temporadas vacacionales), que cuenta con piscinas termales y cabañas, de propiedad privada y municipal, y es visitado por nacionales y extranjeros.

El ecoturismo en el área circundante de las comunidades de Santa Rosa de la parroquia de Apuela, es impulsado por iniciativas privadas y está dirigido

básicamente a turistas extranjeros. Se estima que el empleo que se genera en ese sector en particular y en la zona de Intag en general, es escaso

### 3.2. Incidencia local de la pobreza

La ausencia de una acción pública ha sido mucho más evidente en las áreas de desarrollo humano y social de la zona. La reducida inversión para generar servicios esenciales como agua, energía y saneamiento [5% de cobertura al momento de la intervención de Ayuda en Acción], son mucho más notorias ya que el costo económico, para infraestructuras adecuadas, es más elevado en Intag por el alejamiento a centros urbanos y por su dispersión geográfica, obteniendo menor cobertura poblacional con mayor costo, por lo que no “compensa” en términos políticos. Además se da un inequitativo reparto presupuestario estatal, que tan solo considera el número de habitantes por cantón, pero no tiene en cuenta factores y variables que encarecen el costo de la inversión social per cápita, dejando a gran parte de la población rural, sobre todo las más dispersas, con grandes carencias por falta de presupuesto.

**Cuadro No 11: Indicadores de pobreza en la zona de Intag<sup>13</sup>**

Indicador Pobreza	Zona Intag	Apuela	García M.	Peñaherrera	Plaza Gu.	Cuellaje	Vacas Galin.	Selva Alegre
<b>Pobreza por NBI</b>	<b>90,6</b>	<b>90,2</b>	<b>96,0</b>	<b>85,9</b>	<b>88,1</b>	<b>87,8</b>	<b>95,3</b>	<b>90,6</b>
Hombres	90,7	91,1	95,6	86,1	88,1	88,2	95,5	90,7
Mujeres	84,0	89,1	63,8	94,3	85,8	69,6	94,9	90,5
<b>Pobreza extrema por NBI</b>	<b>59,1</b>	<b>62,1</b>	<b>57,6</b>	<b>49,2</b>	<b>63,2</b>	<b>49,2</b>	<b>70</b>	<b>62,3</b>
Hombres	58,1	62,8	56,3	47,6	61,3	48,0	69,2	61,8
Mujeres	60,2	61,3	59,1	51,1	65,6	50,7	70,9	62,8

Fuente: SIISE 2001.

Para este análisis se ha tomado como referencia los indicadores por necesidades

<sup>13</sup> El índice de Pobreza Humana para los países en desarrollo tomando en cuenta tres dimensiones: una vida larga y saludable, medida por la probabilidad al nacer de alcanzar la edad de 40 años; conocimiento, medido por la tasa de alfabetismo; y un nivel de vida decente, medido por el porcentaje de la población que tiene acceso a agua potable y el porcentaje de niños con deficiencias de peso. La manera como se construye el índice se puede ver en UNDP (2003)

básicas insatisfechas que por ser un área geográfica extensa y su población dispersa ha hecho que los gobiernos de turno no realicen inversión social, es por ello que de acuerdo a los datos de CENSO 2001, los datos son altos con referente a los provinciales existiendo pobreza 90.6 % y pobreza extrema 59.1%, siendo las mujeres las más afectadas en un mayor porcentaje de pobreza extrema.

#### **4. ORGANIZACIONES Y REDES LOCALES**

##### **4.1. Organización comunitaria.**

El cantón Cotacachi, es considerado un cantón alternativo por las políticas sociales implementadas y por su proceso de participación ciudadana impulsado por la Asamblea de Unidad Cantonal y el Gobierno local en colaboración con las ONG's de desarrollo que trabajan en él.

Por las políticas sociales ejecutadas en Cotacachi, este Cantón ha recibido varios reconocimientos internacionales como el título de "Ciudad por la Paz". Esta es una de las razones por las que a nivel internacional Cotacachi está en el punto de mira y recibe financiación de varias organizaciones no gubernamentales exteriores que apoyan su sistema de asamblea.

Gran parte del presupuesto municipal es distribuido de forma participativa, por medio de reuniones comunitarias a las que asisten representantes de organizaciones locales para decidir y priorizar el destino de los fondos cantorales. Esa es una de las razones por las que se ha promocionado la organización comunitaria y la participación ciudadana por parte del Gobierno Local y de la Asamblea de Unidad Cantonal.

##### **4.2. Comités zonales y estructuras organizativas en redes**

En Intag podemos encontrar las siguientes organizaciones de carácter social: Comité Zonal de Salud; Comité Zonal Gestión Ambiental; Comité Zonal de Educación; Coordinadora de Mujeres Intag; Coordinadora de Jóvenes de Intag; DECOIN (Defensa ecológica y Conservación de Intag).

Además de muchas organizaciones de carácter económico entre las que destacarían: CORDESPRO (Corporación de Desarrollo Productivo); AACRI. (Asociación Agro artesanal de Caficultores Río Intag); Corporación talleres del Gran Valle; Asociación Agropecuaria Agro artesanal Selva Alegre; Agricultores Campesinos Agro ecólogos de Intag ACAI; Corporación de Producción Intag-leche.

Representantes de la zona de Intag participan activamente en las siguientes organizaciones: Asamblea de Unidad cantonal de Cotacachi con la participación de instancias sociales y estatales; Mesa Provincial de Recursos Hídricos.

El nivel de participación comunitaria es muy bueno en la zona, ya que existe el interés de terminar con la dependencia económica de los grupos y hacer de estas organizaciones independientes con poder de decisión en espacios de participación ciudadana.

## **5. RECURSOS Y POTENCIALES.**

### **5.1. Recursos y potencialidades naturales.**

La zona de Intag posee muchos potenciales ya que es una zona poco habitada y por lo tanto poco explotada hasta el momento. El mayor reto es conseguir una explotación racional de sus recursos, de manera que pueda sacar provecho el ser humano de una manera sostenible y sustentable.

El potencial natural de Intag es muy grande, sobre todo lo que se refiere a biodiversidad. En los últimos años se ha promocionado la conservación y protección de bosques naturales se ha controlado la tala de árboles, los incendios forestales y se han llevado a cabo procesos de sensibilización social sobre el tema, así como procesos de de capacitación en temas ambientales principalmente en las instituciones educativas.

Por su orografía irregular, sus grandes pendientes y su difícil acceso, se han mantenido ciertas zonas casi vírgenes imposibles de explotar a nivel agrícola o pecuario, pero el mal manejo durante años, tanto del agua como del suelo en las zonas explotadas, ha tenido como consecuencia que los períodos de estiaje se

alarguen, se reduzcan los caudales de agua y se busquen nuevas tierras más productivas, afectando a toda la zona en general.

## 5.2. Recursos y potencialidades humanas (capital humano)

El nivel de instrucción en la zona de Intag es bajo, llegando a tener una tasa de analfabetismo bastante elevada, esto se debe principalmente a que es una población de bajos recursos económicos, dedicados desde muy jóvenes al trabajo en las fincas.

**Cuadro No 12: Tasa de analfabetismo de la zona de Intag**

ANALFABETISMO	Total		
	Parroquia	Población de 15 y más (N)	Número (n)
Apuela	1077	224	20,80
Cuellaje	1091	147	13,47
García Moreno	2609	259	9,93
Peñaherrera	1199	185	15,43
Plaza Gutiérrez	386	107	27,72
Vacas Galindo	489	27	5,52
Intag (sin Selva Alegre)	6851	949	13,85

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC.

En contraposición con estos datos, observamos que gran parte la población ha tenido interés en participar de las capacitaciones que hasta el momento han impartido las instituciones públicas y fundaciones que trabajan en la zona. Esta participación es muy activa sobre todo en lo referente a manejo agrícola y ganadero y talleres artesanales. Esto demuestra el interés por aprender todo aquello que les resulte práctico para mejorar su productividad y por lo tanto su condición económica.

Así mismo el Municipio de Cotacachi está ejecutando el programa de alfabetización “Yo sí Puedo”<sup>14</sup> con la finalidad de reducir el analfabetismo. Además la

<sup>14</sup> El programa de alfabetización “Yo si Puedo” es un método de aprendizaje desarrollado en Cuba y validado por Naciones Unidas; implementado en el Cantón Cotacachi a través del Municipio del cantón mediante convenio.

creación de instituciones educativas a distancia permiten que los jóvenes su dispersidad poblacional y geográfica accedan y culminen sus estudios secundarios.

### **5.3. Recursos y potencialidades sociales (capital social comunitario).**

El cantón Cotacachi es considerado alternativo por la forma de organización fomentada para llevar a cabo procesos políticos de cambio hacia el desarrollo comunitario. La Asamblea de Unidad Cantonal (espacio de participación ciudadana donde está representada la sociedad civil), fue creada para dar respuesta a las inquietudes de la población, otorgando voz y voto a las organizaciones que poseen representatividad ciudadana, de esta manera el Consejo de Desarrollo y Gestión, su máximo órgano decisorio, está conformado por representantes de las Juntas Parroquiales de las coordinadoras zonales de mujeres y jóvenes, de los comités de barrios y por representantes del resto de Consejos que conforman la Asamblea (Consejo Intersectorial de Turismo y Producción, Consejo Intersectorial de Educación, Consejo Intersectorial de Gestión Ambiental, Consejo Intersectorial de Salud y Consejo de la Niñez y Adolescencia), en todos ellos participan representantes de la zona de Intag y organizaciones no gubernamentales que apoyan procesos de desarrollo en el cantón.

## **6. LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE EN LA ZONA DE INTAG**

Los pobladores de la parroquia de Selva Alegre viven de la producción agrícola en su mayor parte como maíz, fréjol, naranjilla, yuca, verde. Algunos de estos productos se destinan al mercado y otra parte para el sustento familiar (gasto), pero también dentro de sus fincas disponen de algunos animales para la producción de leche y otros para engordar y vender después de un tiempo.

El manejo ganadero en la Parroquia de Selva Alegre era inadecuado, ya que no existía el estímulo de la comercialización diaria de leche, no había interés por mejorar la calidad de sus animales o incrementar la producción.

La producción de leche no se consideraba como un negocio ya que no existía mercado, por tanto la leche sólo era para el gasto de la familia y para hacer quesos, aunque estos no siempre salían de buena calidad y la leche sobrante servían de alimento para los animales domésticos. Los productores/as estaban insatisfechos ya

que sus cultivos y animales no les rendían tanto como esperaban, el dinero no les alcanzaba para los gastos familiares y para invertir dentro de su finca.

### **6.1. La organización de los productores**

Los flujos migratorios a la zona de Intag se iniciaron a finales del siglo XIX y continuaron hasta mediados del siglo XX. Al venir de diferentes lugares, no se consolidó de manera espontánea formas de organización de carácter productivo. A nivel comunitario la forma de organización es el cabildo, estructura que no se encarga de aspectos productivos o comerciales, su rol se basa en la búsqueda de proyectos para solventar las necesidades básicas como agua para consumo humano, letrinas y vialidad.

Los agricultores trabajan de manera independiente y aislada, cada cual trabajaba por sus propios intereses, la comercialización se realizaba de manera individual. La mayor parte de productores de Selva Alegre, hasta el año 2000, se dedicaban al cultivo de la caña de azúcar de la cual obtenían panela o aguardiente, los productores optaban por procesar uno de los dos productos dependiendo de los precios de mercado. La comercialización de estos productos satisfacía los requerimientos económicos de las familias, puesto que los precios cubrían los costos de producción y generaban ganancias. Pero el negocio decayó considerablemente, algunas personas emigraron, esto estimuló la necesidad de organización en el aspecto productivo y buscar alternativas de generación de ingresos para solventar las necesidades de las familias.

La asociación nació con la idea de mejorar su situación económica, ya que los productos que salían de sus fincas no podían llegar a un mercado seguro, porque les pedían que sea de una forma permanente y un volumen constante, de ahí que los productores vieron la necesidad de organizarse, empezó el trabajo de reunirse y formar un grupo. De esta manera empezó el trabajo de reunirse y formar un grupo con el propósito de presentar propuestas y canalizar recursos para levantar la actividad de producción de leche; la Fundación Ayuda en Acción implementó un amplio programa para la producción de leche desde el manejo en finca, hasta su producción; para el mencionado objetivo se fortaleció La Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre, los cuales trabajaron en un Plan Estratégico donde se

trazaron objetivos como: producción agropecuaria de la zona de Intag, industrialización, comercialización, exportación de productos elaborados e industrializados, importación de maquinaria, equipos, vehículos, insumos agrícolas e industriales, para la producción e industrialización de todos los productos.

En el año 2004 el AD-Intag se constituye en la Fundación PRODECI (Pro-Derechos Ciudadanos), misma que se convierte en un socio estratégico de Ayuda en Acción. Este proceso es parte del fortalecimiento de las capacidades locales para en el nivel local se gestione el desarrollo consensuado. Por otra parte, se han iniciado experiencias de involucramiento de actores locales creando relaciones horizontales entre los productores/as, para luego buscar articulaciones con redes de comercialización, siendo necesario unir esfuerzos entre productores, organizaciones de base, Juntas Parroquiales y Gobiernos Locales, está es una buena posibilidad para el desarrollo territorial concertado.

Para el año 2005, PRODECI con el respaldo de los grupos organizados logra conseguir a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) la implementación del proyecto “Centro de Acopio de Leche bajo un Sistema de Enfriamiento”, mismo que permite abrir un nicho comercial importante para el mercado de la leche de Intag, al poder captar la producción interna y tener la capacidad de negociar su entrega a grandes empresas lácteas del Ecuador. Este centro se encuentra ubicado en la comunidad Aguagrumb, la misma que estratégicamente es equidistante a todas las 7 parroquias de Intag. En la actualidad se comercializa diariamente 2800 litros de leche fría con la empresa “El Ordeño” perteneciente a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente del Ecuador (AGSO), la cual exige normas de calidad del producto entregado.

En el 2007, motivados por el funcionamiento del centro de acopio los productores de Intag toman la iniciativa de formar la Corporación de Producción Intag Leche (CORPIL), siendo aprobada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) que abarca a todos los productores de leche de Intag, incidiendo en el empoderamiento por parte de los beneficiarios de los proyectos que promueven mejorar su nivel y calidad de vida. Siendo ésta la primera organización a nivel de la Provincia de Imbabura legalizada con el Acuerdo Ministerial 0001.

## CAPITULO III

### PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE LECHE EN LA ZONA DE INTAG-IMBABURA

#### 1. VISIÓN DEL PROYECTO.-

La comercialización asociativa de leche, proyecto que lleva adelante la Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre abriendo la posibilidad de acceso a mercados seguros e incita el interés por mejorar la productividad lechera. Esta organización ha liderado los procesos de comercialización asociativa en la parroquia Selva y ha dinamizado la economía de otros sectores como las parroquias Apuela, García Moreno, Vacas Galindo y Peñaherrera, mediante la formación de una red para la comercialización de la leche.

La asociación es una organización de carácter social constituida por productores / as interesadas en mejorar su nivel de vida a través de la conformación de grupos productivos y la búsqueda de alternativas viables económicamente. La producción agropecuaria está orientada mayormente al consumo interno y al autoconsumo, no obstante, no se advierten procesos de acumulación. Sin embargo, los productores/as han logrado mantener la subsistencia familiar, pese a los bajos rendimientos agropecuarios. Como consecuencia de niveles bajos de productividad agropecuaria, los ingresos del 72% las familias alcanzan un promedio de 100 dólares mensuales, los ingresos son indicadores que determinan el nivel de pobreza en la que aún se mantienen los estratos medios y bajos de la población local

Los cambios en los patrones económicos, como la demanda de servicios (salud, educación), así como la disminución de la renta agropecuaria, se expresan a través de la búsqueda de opciones laborales alternas, muchas de ellas fuera de la zona. El valor porcentual de la población económicamente activa se redujo a finales de la década anterior al 48%, con el aumento consecuente de la migración de la población laboral.

Los patrones tecnológicos desarrollados por los colonos han provocado una progresiva expansión de la frontera agrícola hacia el bosque nativo tanto para la introducción de cultivos y pastizales como para la extracción de madera. El cambio

en el entorno agroecológico de Intag, ha ocasionado efectos como la prolongación del verano, la disminución de los caudales de agua y la reducción de la capacidad productiva del suelo.

Las fincas campesinas se ubican en el área de amortiguamiento de la Reserva Cotacachi Cayapas, tratándose de una zona de vulnerabilidad ecológica, por tanto, las prácticas agropecuarias no sostenibles afectan el ecosistema natural y sus elementos constitutivos como son el agua y la biodiversidad. En este contexto, se observa un encadenamiento de organizaciones de productores/as, que buscan condiciones adecuadas para la producción y comercialización, así como respuestas técnicas para mejorar la calidad, los niveles de productividad y el procesamiento de los productos locales. De este modo, se evidencian resultados positivos en algunas iniciativas emprendidas, como es el caso de la Asociación Agro artesanal de caficultores Río Intag AACRI, la Asociación de Paneleros el Cristal (panela granulada), Coordinadora de Mujeres de Intag (artesanías, jabones, champú, otros), Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre (leche fría), entre otras.

El destino de la producción lechera de Intag, se orientó a la elaboración de quesos, bajo estándares de calidad muy deficientes. Los productores/as toman la opción de elaborar quesos en razón de las grandes distancias hacia los centros poblados y por mal estado de las vías. La Asociación Agropecuaria Agroindustrial de Selva Alegre es una de las organizaciones que ha desarrollado una propuesta productiva que ha dado respuesta a las necesidades locales y ha consolidado una red de comercialización agropecuaria en la zona de Intag.

## **2. RELACION DEL PROYECTO DENTRO DEL PROGRAMA DE AYUDA EN ACCIÓN ECUADOR**

Ayuda en Acción es una organización no gubernamental, orienta su campo de acción al desarrollo humano, en la satisfacción de necesidades básicas (salud, educación, infraestructura y organización comunitaria), y dinamización de economías locales (producción agropecuaria, manejo ambiental y crédito).

En las acciones de dinamización de economías locales, las acciones se enfocan en favor de un desarrollo humano y sustentable, entendido éste como la interacción que existe entre el ecosistema y el ser humano. Se contribuye a desarrollar procesos multidisciplinarios que sean técnicamente posibles, económicamente viables, culturalmente aceptables, socialmente justos y ecológicamente respetuosos.

Los fundamentos para la dinamización de las economías locales son: Reconocimiento de las actividades (agropecuarias, artesanales, agroforestales, servicios, turismo, migración) que estructuran los ingresos familiares; Identificación de acciones que mejoren cualitativa y cuantitativamente "lo que la gente está haciendo"; Identificación de nuevas actividades que puedan desarrollar las familias o las organizaciones locales y que generen productos o servicios de aceptación, demanda interna y que además sean sustentables; Identificación de procesos en el ámbito agropecuario que posibiliten mejorar la eficacia mediante la reducción de costos de producción y de poscosecha, la asignación de valor agregado, el establecimiento de encadenamientos productivos y la operatividad de canales alternativos de comercialización. Se pone a disposición de los sectores sociales más desfavorecidos programas de micro crédito, entendido éste como una herramienta financiera para su propio desarrollo.

Con estos antecedentes el proyecto de "Producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag-Imbabura" se encuentra enmarcado en los fundamentos principales de la Fundación Ayuda en Acción como lo escribe en su estrategia institucional y en los documentos de planificación, seguimiento y evaluación propios de la organización que mide entre sus estándares la calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia entre otros.

El Objetivo General, es fortalecer las capacidades de Ayuda en Acción como actor en la creación de oportunidades de desarrollo local en el Ecuador; y los objetivos específicos es reconstruir analíticamente la memoria del Proyecto: "Producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag-Imbabura", como un aporte a las opciones de desarrollo de Ayuda en Acción en Ecuador a través de su socio estratégico la Fundación PRODECI; identificar los aprendizajes y nudos críticos de dichas experiencias, así como su potencial para el desarrollo local en los diversos contextos; difundir las experiencias obtenidos a los pobladores de la zona de la

zona y región con el propósito de articular propuesta más integrales especialmente en estrategias de producción y comercialización y alcanzar la sostenibilidad del proyecto.

### **3. METODOLOGIA DE INTERVENCION**

#### **3.1. Pasos y acciones realizadas**

Los pobladores de la parroquia de Selva Alegre antes de la formación de la Asociación de Ganaderos se dedicaban a la producción agrícola en su mayor parte como maíz, fréjol, naranjilla, yuca, verde. Algunos de estos productos se destinan al mercado y otra parte para el sustento familiar (gasto), pero también, dentro de sus fincas disponen de algunos animales para la producción de leche y otros para engordar y vender después de un tiempo.

El manejo ganadero en la Parroquia de Selva Alegre era inadecuado, ya que no existía el estímulo de la comercialización diaria de leche, no había interés por mejorar la calidad de sus animales o incrementar la producción. La producción de leche no se consideraba como un negocio ya que no existía mercado, por tanto la leche solo era para el gasto de la familia y para hacer quesos, aunque estos no siempre salían de buena calidad y la leche sobrante servían de alimento para los perros.

Los terneros permanecían con sus madres hasta un año de edad y eran aventajados porque tomaban leche y algo ganaban en el engorde. En verano, los animales sufrían mucho por la falta de pastos, que en su mayoría eran el Saboya, elefante, pasto miel, chileno, gramalote, en invierno, el kikuyo<sup>15</sup> crecía muy bien y contribuía a la alimentación del ganado. De vez en cuando los animales consumían sal, no utilizaban ni vacunas ni vitaminas, únicamente los baños con bomba de mochila para el control de garrapata. Todos los animales estaban mezclados, pastando todos juntos en un potrero de hasta 5 hectáreas, no realizaban división de potreros. Poco importaba el parentesco entre animales, a veces sabían cual torete montó a tal vaca, cuando se podían ver de casualidad provocando niveles de consanguinidad

---

<sup>15</sup> forraje de especie leñosa en la alimentación de rumiantes no es una práctica desconocida por los productores de escasos recursos; sus características nutricionales y de producción de biomasa contribuyen a mejorar la calidad de la dieta de los animales y a satisfacer la demanda de alimento en la época de sequía

esto provoca la disminución de la producción de leche. Las crías hembras se quedaban para la producción de leche y los machos eran destinados al engorde y venta. Eran 5 vacas mestizas, las que tenían como promedio, tres estaban con cría y producían entre 4 a 5 litros de leche por día. Tenían dos toretes para la venta y con eso pagar la deuda que tenían con el que les lleva el fréjol y lo que sobre, si sobraba, para los cuadernos de los hijos que estaban en la escuela.

La mayor parte de fincas se distribuyen de la siguiente manera: dos hectáreas de caña, una y media hectáreas de fréjol y una de maíz, un cuarto de hectárea de yuca y media hectárea de naranjilla; además gallinas, dos chanchos. Los sábados, cada 15 días, los productores/as salen a Selva Alegre a vender huevos de campo y quesos, estos ingresos permiten hacer una que otra compra, disponer de alimentos y hasta golosinas para los hijos e hijas. También vendían panela y aguardiente a comerciantes que llegaban a la parroquia.

La producción de Intag es muy variada, sin embargo, los precios de mercado no satisfacen los requerimientos de los productores/as. En el caso de la comercialización de toretes, se venden en la propia finca, el pago es luego de 15 días y de acuerdo al criterio del comerciante ya que no conocen los precios en los mercados de Otavalo e Ibarra. Los productoras/es se sentían muy decepcionados ya que sus cultivos y animales no les rendían tanto como esperaban, el dinero no les alcanzaba para los gastos familiares y para invertir dentro de su finca.

¿Por qué se formó la Asociación de Ganaderos de Selva Alegre?

Los habitantes de Intag son colonos, provenientes de diferentes sectores del país como: Pichincha (Cayambe, San José de Minas, Atahualpa); Carchi (Tulcán); Imbabura (Otavalo, San Vicente de Pusir, Cotacachi, Imantag, Atuntaqui, Quiroga); Latacunga, en el caso de la parroquia Selva Alegre, la mayor parte de habitantes son originarios de San José de Minas.

Los flujos migratorios se iniciaron a finales del siglo XIX y continuaron hasta mediados del siglo XX. Al proveer de diferentes lugares, no se consolidó de manera espontánea formas de organización de carácter productivo. A nivel comunitario la forma de organización es el cabildo, estructura que no se encarga de aspectos

productivos o comerciales, su rol se basa en la búsqueda de proyectos para solventar las necesidades básicas como agua para consumo humano, letrinas y vialidad.

Los agricultores trabajan de manera independiente y aislada, cada uno velaba por sus propios intereses, la comercialización se realizaba de manera individual. La mayor parte de productores de Selva Alegre, hasta el año 2000, se dedicaban al cultivo de la caña de azúcar de la cual obtenían panela o aguardiente, los productores optaban por procesar uno de los dos productos dependiendo de los precios de mercado.

La comercialización de estos productos satisfacía los requerimientos económicos de las familias, puesto que los precios cubrían los costos de producción y generaban ganancias. Los altos precios del licor beneficiaba a los productores/as, puesto que su comercialización era controlada por la Jefatura de Estancos, provocando el contrabando del producto. Al legalizarse la comercialización del licor se produjo una brusca caída de los precios, siendo poco rentable el cultivo de la caña. Esto provocó también que se pierdan los cañaverales y sean reemplazados por pastos. Así mismo la venta de la panela disminuyó por decremento en la demanda, los consumidores preferían la azúcar blanca, por lo que el precio del producto también cayó.

Todas estas desavenencias de la producción estimularon la necesidad de organización en el aspecto productivo y buscar alternativas de generación de ingresos para solventar las necesidades de las familias.

¿Cómo se organizaron la Asociación de ganaderos de Selva Alegre?

En el año 1998 la Fundación Ayuda en Acción ingresa a la zona de Intag para trabajar en las áreas de educación, auspiciamiento, producción y organización comunitaria. La estrategia de intervención del área de desarrollo territorial (ADT Intag) se basaba en la formación de grupos para la realización de actividades productivas de acuerdo a la demanda de los agricultores. En esta línea, en la parroquia Selva Alegre se invita a participar a los productores/as y se promueve la formación de organizaciones.

Empezaron a reunirse a tratar de temas productivos, a la primera convocatoria asisten 5 personas, luego se fueron sumando, llegando a participar 19 personas donde se forma el grupo Nueva Alianza, no hubo la presencia de mujeres y jóvenes por falta de interés o por no reconocer la importancia de la organización como medio para mejorar el nivel de vida de la población. El ADT Intag para fortalecer al grupo recién formado, implementa un programa de capacitación en manejo ganadero (sanidad, alimentación, nutrición animal, manejo de potreros, técnicas de ordeño, crianza de terneras), para responder a las necesidades de los productores/as.

Para mejorar la producción lechera, la Fundación realiza una serie de acciones como la dotación de un botiquín agro veterinario para disponer de atención oportuna de los animales y no trasladarse a Otavalo o Ibarra en busca de medicamentos. El botiquín veterinario es manejado de manera eficiente por un miembro del grupo, el apoyo original fue de 800000 sucres (66.66 USD), al momento han alcanzado un capital de 2000 USD en productos, las utilidades son entregadas al tesorero de la asociación para proveer de créditos emergentes a los socios/as.

Para mejorar la calidad genética de los animales y seguir con el manejo ganadero se capacitó a tres miembros de la asociación en técnicas de inseminación artificial a través de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) y se dotó de todo el equipo necesario para prestar el servicio de inseminación artificial. Este servicio funcionó por dos años, debiendo suspenderse porque el costo de mantenimiento era muy alto, la asociación no estaba en condiciones de sostener el servicio porque no disponía de otros ingresos para ello, la demanda de inseminación era limitada debido a la escasa disponibilidad de recursos económicos para pagar el servicio. Actualmente, la Asociación no descarta la posibilidad de retomar esta actividad ya que se ha dinamizado la economía familiar a través de la comercialización de la leche.

Así mismo, como herramienta para activar las economías locales, la Fundación Ayuda en Acción, en 1998 inicia un sistema de crédito solidario en la parroquia de García Moreno, ampliándose a otras parroquias entre ellas Selva Alegre. Los productores/as de Selva Alegre acceden al financiamiento para el mejoramiento de pastizales y compra de ganado para engorde y lechería.

En el 2000 el grupo Nueva Alianza inicia los trámites para adquirir la personería jurídica, pero las directivas cambiantes y el poco fortalecimiento organizativo no se consolida la legalización, completando los trámites solo hasta el 2004, año en el que son reconocidos legalmente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, tomado el nombre de Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre.

La Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre cuenta con estatutos y reglamentos que norman el funcionamiento de la organización, los objetivos y los roles de sus miembros/as.

Actualmente la Asociación cuenta con 22 socios/as activos/as, de los cuales 9 son mujeres a futuro se brindará la oportunidad que otros productores/as puedan formar parte. La organización tiene un gran sentido de unidad de los productores/as integrantes de la Asociación, su gran espíritu de trabajo, organización y ánimo de salir adelante les permitió organizarse. La asociación cuenta con un organigrama funcional básico que hasta el momento se adapta a su realidad. Las tareas están definidas y están realizadas por sus directivos o por quien delegue el directorio. La mayoría de las decisiones son por la Asamblea General.

Para consolidar la organización, discutir temas prioritarios, tomar decisiones en forma democrática y dar cumplimiento al reglamento, la Asociación realiza reuniones mensuales. El máximo órgano directivo de la Asociación es la Asamblea General de socios/as, misma que se reúne el último domingo de cada mes, donde se tratan temas como: la producción lechera, informes económicos del botiquín veterinario, la calidad de las vías, necesidades de capacitación en caso de problemas en el manejo ganadero. En el caso de daño en las vías de acceso para salida de la leche, la Asociación organiza mingas para el mantenimiento y sacar el producto hasta el centro de enfriamiento.

### **3.2. Instrumentos utilizados: La Comercialización Asociativa**

Los productores han realizado un análisis de su situación productiva en el rubro leche y teniendo información que algunas acciones como el de organizarse podía cambiar la situación actual y después de haber recibido una serie de capacitaciones,

los productores querían ver reflejados todos sus esfuerzos en algo que les diera beneficios económicos, es así que se empieza la búsqueda de mercados.

Para poder conocer sobre proyectos de acopio y comercialización de leche se realizaron giras de observación a otras empresas que trabajan en forma asociativa. De este modo se realizó una gira a la provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la que participan todos los productores acompañados de sus esposas e hijos todos/as en la expectativa y con la esperanza de cambiar su situación para mejorar las condiciones de vida. Afianzados al ver por primera vez las tinas de enfriamiento y manejadas por productores similares a ellos, empieza el cambio que ellos, a partir de ese momento empieza a madurar la idea de tener en la zona un centro de acopio.

La Asociación de Selva Alegre empieza a reunirse con la Asociación de Ganaderos de García Moreno, quien también participaba de las capacitaciones. En este proceso se resuelve la búsqueda de mercados para la leche, y se contacta con la empresa de lácteos La Nestlé. Las dos asociaciones, luego de encontrar mercado seguro, se reúnen en la parroquia de García Moreno y deciden iniciar la comercialización. Para esto se realiza un sondeo de producción potencial, estimándose una producción de 700 litros de leche por día.

Hasta que al fin llegó el primer día de entrega, alcanzándose a recoger apenas 140 litros de leche, que debían ser trasladados a Nanegalito donde la Empresa Nestlé tenía su planta de enfriamiento, ubicada a 70 Km. desde García Moreno, únicamente se recoge una parte de la leche disponible, ya que muchos de los ganaderos no creían que ya se tenían un mercado, la incredulidad de la gente hizo que incluso los productores de la Asociación de Selva Alegre no entregaran el producto. Al conocer que la comercialización era una realidad los demás productores empiezan a unirse progresivamente incluso los de Selva Alegre, aumentando el volumen inicial, alcanzando 200 litros, 350, 400, 700 alcanzando una entrega diaria de 1000 litros.

En este proceso, la empresa Nestlé ofrece colocar unos tanques de enfriamiento cuando haya un incremento de leche, los productores estaban entusiasmados, porque eso significa más ingresos ya que el precio por litro de leche caliente era de 18 centavos y si estaba fría era de 22 centavos. El incentivo de incremento en el

precio por litro de leche, compraron vacas de mejor calidad, mejoraron sus potreros poniendo en práctica todo lo aprendido en la capacitaciones, incluso llegando a invertir en pequeños sistemas de riego.

El sueño común de las dos asociaciones era implementar un centro de acopio de leche con un sistema de frío, mediante el financiamiento de la empresa Nestlé. En cuanto se dio un aumento progresivo de leche, surgen intereses particulares entre algunos miembros de la Asociación de Ganaderos de García Moreno, quienes por encima de las decisiones de sus miembros adquieren una tina de enfriamiento y desbaratan el proceso recorrido por la Asociación de Selva Alegre, quienes como parte de su trabajo proponían incorporar al proceso a otras comunidades de la zona.

De este modo un miembro de la Asociación de García Moreno en coordinación con la Nestlé adquiere la tina de enfriamiento dejando a un lado los sueños de los ganaderos. Ante este problema, al sentirse fuera del proyecto buscan nuevas alternativas de financiamiento, siendo la Asociación de Selva Alegre quien lidera la realización de una propuesta para la construcción de un centro de acopio y enfriamiento de leche, iniciativa que es apoyada por la Fundación Ayuda en Acción.

Ayuda en Acción gestiona el proyecto a través de fondos AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional) la asignación de fondos se demora dos años, tiempo que es aprovechado por la empresa Nestlé para acopiar toda la producción local. Se instala la primera tina perteneciente a este productor que estaba vinculado directamente con la Nestlé y se empieza a dejar la leche de los productores de Selva Alegre en esa tina, funciona por un mes, la leche iba incrementándose poco a poco, deciden adquirir otra con capacidad de acopio de 6000 litros, los productores de selva alegre empiezan a preocuparse al ver la instalación de una tina con mayor capacidad, y como que los sueños de tener un centro de acopio se iba haciendo cada vez más lejano, pero al mismo tiempo no desmayaban seguían entregando diariamente leche a la Nestlé, no obstante son sujetos de maltratos permanente, de irregularidad en los precios y constantes objeciones a la calidad del producto.

En este período se alcanzó el financiamiento de la AECI y se inició la construcción del centro y la implementación de las tinas con las mejores perspectivas de

incremento de leche. Los miembros de este proyecto que quisieron aportar con la compra de una tina de enfriamiento con la capacidad de 1950 litros, para conseguir esto realizaron un crédito como asociación, presentaron la solicitud a la CORDESPRO (Corporación de desarrollo productivo de Intag), y fue la primera vez que la CORDESPRO entregaba un crédito asociativo, todos sus socios/as se comprometieron a pagar.

El involucramiento de las mujeres como un ente generador de ingresos es muy satisfactorio, se nota un cambio de actitud en las mujeres ya que ellas participan de las reuniones con voz y voto. Participan de las capacitaciones y ponen en práctica lo aprendido y eso se traduce en la calidad de leche que entregan. El proyecto avanza en la construcción, se hace la adquisición de las tinajas y se empieza nuevamente a socializar por todas las parroquias de la Zona de Intag.

### **3.2.1 La creación de un centro de Acopio**

Una vez terminada la construcción física se hace la instalación de las tinajas de enfriamiento, se revisa que todo este en perfecto funcionamiento, pero paralelamente a esto se sigue entregando la leche a la Nestlé hasta seguir buscando nuevos mercados, ya que no se puede dejar que los productores dejen de entregar, aunque estaban dispuestos a perder esos 1000 litros que producían diariamente para no ser mal tratados por la Nestlé. Otra de las razones para no dejar de entregar a la Nestlé es que este centro de acopio les adeudaba de tres quincenas y no podían dejar hasta que les arreglen los pagos.

Se continúa buscando mercados, en este camino se encuentran con la AGSO (Asociación de ganaderos de la sierra y el oriente), se viaja a Quito y se tiene una conversación con la Gerente de la Empresa, y manifiesta que está muy gustosa de establecer relaciones de comercialización con pequeños productores, concedores que esta asociación abarca a pequeños, medianos y grandes productores y que trabaja por el beneficio del productor. Es así que se consigue el mercado y se empieza a entregar en el mes de abril del año 2005 y se hace realidad ese sueño de tener un centro de acopio para la zona de Intag y para beneficio de sus comunidades.

Empieza la entrega de leche desde el centro de acopio ubicado en la parroquia de Vacas Galindo en la Comunidad de Tollo Intag, hasta la ciudad de Otavalo, siendo entregado y depositado en un contenedor de leche, el cual es transportado hasta la provincia de Pichincha, cantón Machachi a la planta de procesamiento de leche El Ordeño.

Luego de esto, la Asociación de Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre se reúne para fijar los precios, se analiza todos los gastos de operación que se tienen que hacer y se establece que el precio por litro de leche es de 22 centavos, todos se ponen contentos ya que antes recibían un precio de 18 centavos y tenían que ellos asumir el transporte es decir les quedaba 15 centavos netos a recibir, entonces para ellos recibir 22 centavos era algo bueno.

Fijado el precio se empieza a buscar nuevos proveedores, los productores de la asociación salen a las comunidades cercanas a socializar el proyecto a contar sus experiencias, haciendo notar que los beneficios son para los productores que apoyen esta iniciativa, concientizándoles que es una opción que va a dinamizar la economía de las familias, y que los recursos que genere el centro van a quedar en la propia zona, porque es un proyecto “de Intag, para Intag y por Intag”.

### **3.3. La institucionalidad del proyecto: ¿Por qué se formó la Corporación de Productores Intag Leche CORPIL?**

Motivados por el funcionamiento del centro de acopio, los productores/as de Intag toman la iniciativa de formar la Corporación de Producción Intag Leche (CORPIL) misma que es aprobada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) que abarca a todos los productores de leche de Intag, demostrando el empoderamiento por parte de los beneficiarios.

Esta instancia es la que gestiona el proyecto y mantiene las relaciones directas entre los productores, transportistas, el centro de acopio y los compradores que son la Empresa El Ordeño, perteneciente a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente cuya misión principal es trabajar con productores pequeños principalmente que no tienen oportunidad de comercializar sus producto por tener cantidades pequeñas; cumpliendo una función social reconocida en el país.

#### **4. FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES EN EL PROYECTO**

La producción lechera en la zona de Intag se lo realiza a nivel de finca de manera familiar, y mediante un sistema de recolección de leche en la zona es acopiado en un centro de frió, llegando a recolectar en promedio 2800 litros por día; esta producción a su vez es comercializada a la empresa el Ordeño quien paga dependiendo de la cantidad y calidad del producto en forma quincenal.

El control de calidad se realiza desde la entrega del finquero a los transportistas, quien recoge la leche todos los días en diferentes rutas; el control de calidad es de manera general (medición de densidad y acides de la leche), considerando que el transportista es capacitado en forma constante para el control de calidad.

Para poder ser calificado como transportista de leche la CORPIL selecciona desde la aptitud para este trabajo y el buen estado del vehículo, el cual se compromete a través de un contrato a servir de forma permanente con su trabajo, para la cual se debe tomar previsiones que debe ser asumida por el transportista.

El transportista también cumple con la función de llevar los insumos y materiales requeridos por el productor, desde el almacén veterinario que es otro de los servicios del centro de acopio; así como el de llevar los resultados de la calidad de leche a cada productor.

Desde el centro de acopio la leche es transportada hasta la ciudad de Otavalo en donde se trasvasa a un tanque de mayor capacidad que recoge leche en otros centros de producción y es llevada a la empresa el Ordeño, donde pasa nuevamente por control de calidad.

La leche no se mezcla en la fase de recolección, esta se lo hace una vez que haya pasado por el control de calidad efectuada en el laboratorio del centro de enfriamiento. La empresa paga cada quince días, e inmediatamente la CORPIL procede a realizar los pagos a los productores sobre registro de producción. En este proceso se realizan los descuentos si el productor accedió algún producto o material del centro de acopio.

De lo antes mencionado podemos establecer que se ha establecido estrechamente las relaciones de producción, donde funcionan estructuras parte del proyecto que interviene en la cadena productiva de la leche, está funcionando una red de comercialización asociativa a una organización nacional que protege y defiende los intereses de los pequeños y medianos productores de leche. Podemos decir que se han estructurado redes las cuales conforman las relaciones sociales de producción.

## **5. LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO**

### **5.1 Resultados de producción, ingresos y servicios del proyecto**

#### **Análisis de la producción de leche en el periodo de Abril a Diciembre del 2005.**

El funcionamiento del centro de acopio de leche bajo un sistema de frío en la zona de Intag, tiene su inicio en el mes de abril y empieza acopiando 995 litros de leche, siendo los productores de la Parroquia de Selva Alegre con las comunidades de Pamplona, Barrio Nuevo, San Francisco, Barcelona, Selva Alegre, San Luis y Parroquia García Moreno con la comunidad de Barcelona, Cerro Pelado<sup>16</sup> quienes son los primeros en entregar su producción. Se va incrementando la producción de leche debido a que se integran al proyecto otras comunidades como el Quinde, y observamos que el promedio de producción para el mes de Mayo sube a 1370,63 litros de leche/día.

A pesar de que mas productores se integran al proyecto, la producción empieza a decaer en el mes de julio, esto se debe a que en la zona de Intag se presenta el verano y la producción baja, debido a que los potreros se secan y por ende los animales disminuyen su producción, llegando a bajar hasta el 40% de la producción en el mes de Octubre.

Para corregir este problema, se empieza a trabajar en la implementación de sistemas de riego en las fincas. Esta inversión puede hacerse gracias a la comercialización de la leche, ya que al tener un ingreso estable, programan sus

---

<sup>16</sup> Comunidades de la zona de intag que inician con el proceso de comercialización de leche entregando al centro de acopio instalado en la comunidad de Tollo Intag para su posterior transporte hacia la ciudad de Otavalo.

inversiones dentro de la finca y lo hacen también para mejorar sus animales, mejorar su alimentación y con esto garantizar su producción.

En el mes de septiembre 2007 se incorporan productores de la Parroquia de Apuela de las comunidades de Irubí, Cazarpamba y Puranquí de la Parroquia de Vacas Galindo de la comunidad de Tollo Intag, Nangulví Bajo y la Parroquia de Peñaherrera con las comunidades de Villaflora y Cuaraví. Se mantiene el verano por eso la producción no aumenta, pero vemos que el mes de octubre hay aumento de la producción, esto debe a que ya empiezan a caer las primeras lluvias, se mejoran los pastos y la producción de leche aumenta.

En el mes de noviembre se incorporan los productores de la Parroquia de Cuellaje con las comunidades de: San Alberto, San Antonio, El Rosario, Nápoles, San Joaquín, y Cuellaje Centro. La producción de leche sigue en aumento llegando a tener un promedio de 1418 litros/día, en el mes de noviembre, para terminar el año con un promedio de 1695 litros/día.

Todo este incremento de la producción se debe al incremento de productores, Capacitaciones recibidas, inyección de recursos para invertir. Además la inclusión de nuevas rutas ha permitido incorporar a 120 familias al sistema de comercialización como los beneficiarios y beneficiarias económicamente de la comercialización de la leche.

**Cuadro No 13: Producción de leche litros\*mes (Abril a Diciembre del 2005)**

Meses	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Pro/día litros</b>	29850	41340	41340	37570	32820	25560	28740	42540	50850
<b>Total</b>									330610

Fuente: Corporación Intag Leche

Ingresos y gastos de Centro de acopio y enfriamiento de leche.-Los ingresos totales del Centros durante los nueve meses de funcionamiento alcanzan a 85.378,64

USD, en tanto que los gastos alcanzan a 89.091,85USD, es decir, que al momento se tiene un saldo negativo de -3.713,21 USD.

### **Análisis de la producción de leche en el periodo de enero a diciembre del 2006.**

El centro de acopio de leche durante el periodo de enero a diciembre del 2006 ha acopiado 744,662.00 litros de leche, lo que ha permitido tener unos ingresos de 173,119.45 USD.

Estos ingresos han permitido dinamizar la economía de 123 familias en promedio ubicadas en las parroquias de Selva Alegre, Apuela, Vacas Galindo, García Moreno, Peñaherrera y Cuellaje

**Cuadro No 14: Producción de leche litros\*mes (Enero a Diciembre del 2006)**

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Pro/día litros</b>	72961	86401	82477	75651	72568	66599	56364	45140	39969	42336	46965	57231
<b>Total</b>												744662

Fuente: Corporación Intag Leche

En cuanto a la producción por mes observamos que en el mes de febrero la producción es mayor y el centro ha recibido 86.401,00 litros, esto se debe a varios factores como: La estación del año (invierno) en donde hay una mayor cantidad de forraje, el incremento de vacas en producción, el incremento de productores, la aplicación de lo aprendido en los talleres recibidos. También se puede ver que la producción empieza a bajar en el mes de marzo, por situaciones climáticas, lo que provoca que el centro de acopio perciba menos ingresos.

### **Ingresos y gastos de Centro de acopio y enfriamiento de leche**

Los ingresos totales por la venta de la leche del Centros durante los doce meses de funcionamiento alcanzan a 173.119,45 USD, en tanto que los pagos realizados a los productores alcanzan a 161.244,00USD,es decir, que al momento se tiene un saldo positivo de 11.875,45 USD, valor que es empleado para el funcionamiento del proyecto.

## **Análisis de la producción de leche en el periodo de enero a diciembre del 2007.**

La comercialización de leche en la zona de Intag ha beneficiado a un promedio de 150 familias que han visto en esta actividad un medio para mejorar sus ingresos y su nivel de vida. En este año se ha logrado conformar una Corporación de Productores Intag Leche (CORPIL formada por 67 socios), la misma que realiza la comercialización de leche a través del Centro de acopio. En este período de enero a diciembre, el centro de Acopio Intag Leche ha recibido 795.467 litros de leche lo que significa un ingreso por venta de leche de 212.457,87 USD.

Si comparamos con el año 2006 (744.662 litros-173.119,45 USD período enero-diciembre) podemos ver que habido un aumento del 8 % de la producción, debido a diferentes factores: Aplicación de lo aprendido; Facilidad de recursos económicos a través de la Cordespro; La voluntad de los productores.

**Cuadro No 15: Producción de leche litro\*mes (Enero a Diciembre del 2007)**

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pro/día litros	72920	66497	68408	69114	74662	74282	73025	65546	61209	55785	56471	57548
Total												795467

Fuente: Corporación Intag Leche

### **Ingresos y gastos de Centro de acopio y enfriamiento de leche**

El centro de Acopio hasta el momento beneficia a 150 familias y a través de Corporación de productores Intag leche (CORPIL) pretende incorporar a mas productores de la zona para poder contribuir con el desarrollo de la misma y por ende de sus familias, por lo que se hace necesario seguir con el apoyo a los productores a través de la transferencia de tecnología y de recursos económicos para conseguir que el centro de acopio llegue a su punto de equilibrio y pueda ser manejado por la Corporación.

Los ingresos totales por venta de la leche del Centros durante los doce meses de funcionamiento alcanzan a 212.457,87 USD, en tanto que lo pagado a productores alcanzan a 184.678,03USD es decir que al momento se tiene un saldo positivo de 27.779,84 USD, valor que es empleado para el funcionamiento del proyecto.

## **Análisis de la producción de leche en el periodo de enero a diciembre del 2008.**

El año 2008 la comercialización de leche en la zona de Intag se ha fortalecido y representa un esfuerzo solidario de 150 familias que han visto en esta actividad como un ingreso adicional a la economía familiar

En este periodo de enero a diciembre, el centro de Acopio Intag Leche ha recibido 845.908 litros de leche lo que significa un ingreso por venta de leche de 303.657,75 USD.

**Cuadro No 16: Producción de leche litro\*mes (Enero a Diciembre del 2008)**

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pro/día litros	70404	66327	71023	64542	71783	71518	79438	75992	67696	71642	57815	77728
Total												845908

Fuente: Corporación Intag Leche

### **Ingresos y gastos de Centro de acopio y enfriamiento de leche**

A pesar de esto el centro de acopio ha logrado solventar los gastos que genera el funcionamiento del mismo desde el mes de julio, logrando aportar para el pago de transporte, operadora, gastos varios en general los gastos necesarios para realizar la comercialización de la leche.

Los ingresos totales por venta de la leche del Centros durante los doce meses de funcionamiento alcanzan a 303.657,75 USD, en tanto que lo pagado a productores alcanzan a 233.947,07USD es decir que al momento se tiene un saldo positivo de 69.710,00 USD, valor que es empleado para el funcionamiento del proyecto y la implementación de servicios.

## **5.2 Beneficiarios de los resultados obtenidos en el proyecto**

Una de las apuestas institucionales de la Fundación Prodeci a favor de los derechos ciudadanos, socio estratégico de Ayuda en Acción Ecuador, es el reconocimiento de que las experiencias de trabajo de campo, son sujetas de aprendizaje y que el accionar institucional en el día a día contribuyen al mejoramiento de los niveles de bienestar de la población. El trabajo de la Fundación en cuanto a dinamización de economías locales, se orientó al fortalecimiento de la producción local a través de la capacitación, crédito solidario, formación y fortalecimiento de grupos productivos.

La comercialización de leche en la zona de Intag representa el esfuerzo solidario y el emprendimiento de un grupo social en búsqueda de alternativas. Actualmente se benefician de este proyecto de comercialización un promedio de 150 familias que han visto en esta actividad como un medio de vida para seguir adelante en una zona tan alejada de la cabecera cantonal.

La producción de leche a nivel de finca involucra la participación de todos los miembros de la familia en las diversas actividades. Así mismo los ingresos que se generan por venta de leche son utilizados de acuerdo a las necesidades familiares previo acuerdos entre esposos, lo cual indica que el acceso y control de los recursos se maneja de manera más equitativa. Ha generado otras fuentes de empleo como es el transporte desde las comunidades hasta el centro de acopio, estas rutas parten desde las Parroquias de Cuellaje, Selva Alegre, Apuela a las diferentes comunidades que participan del proyecto del Acopio de leche.

En el año 2005 se partió con una línea de base en cuanto a ingresos de 100 USD mensuales como promedio, durante nuestra intervención se ha logrado incrementar en promedio mínimo de 146 USD mensuales y máximo de 432 USD mensuales. Esto les ha permitido invertir en la compra de animales, mejorar sus pastos y complementar su alimentación con la compra de balanceados y sales minerales, todo esto se ha logrado gracias a las capacitaciones recibidas, al acompañamiento técnico realizado juntamente con el promotor quien ha estado realizando las visitas a los productores de manera permanente, previa a una planificación conjunta con el directorio de la CORPIL priorizando las necesidades de los productores.

Se ha hecho alianzas con la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) para la realización de charlas y visitas a fincas, Se esta realizando un estudio sobre silbo pasturas con los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, los mismos que están impartiendo charlas en las diferentes rutas sobre la importancia de los árboles dentro de los potreros, todo esto con un fin común que es mejorar la producción de leche a nivel de finca, para de esta manera apoyar al centro de acopio.

En estos años la producción de leche no se ha visto afectada por la falta de forraje, ya que el invierno ha sido prolongado, esto ha provocado efectos positivos y negativos. Positivos en cuanto a manteamiento de pastos, pero negativo porque ha generado enfermedades como la mastitis ya que por mucha humedad los pastos tienen un crecimiento más alto, lo que ocasiona que los animales y especialmente las ubres de las vacas estén en contacto con los pastos provocando una humedad permanente, quedando susceptibles a enfermedades como la mastitis, influenciando en la producción de la leche. Por lo que se ha programado visitas a fincas con el acompañamiento de un médico veterinario para dar respuesta a esta enfermedad que está afectando la producción de leche.

A pesar de esto el centro de acopio ha logrado solventar los gastos que genera el funcionamiento del mismo desde el mes de julio, logrando aportar para el pago de transporte, operadora, gastos varios en general los gastos necesarios para realizar la comercialización de la leche. Lo que indica que está en camino de ser una empresa sostenible.

### **5.3 SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE LA LECHE**

El centro de acopio ha logrado solventar los gastos que genera el funcionamiento del mismo desde el año 2007, logrando aportar para el pago de transporte, operadora, gastos varios en general los gastos necesarios para realizar la comercialización de la leche.

Con relación a la comercialización de leche la CORPIL ha gestionado ante la Administración de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO),

asegurar el mercado de recepción y la negociación del costo del producto; es así que la entrega del producto se lo realiza desde el año 2006 en forma diaria consolidándose la zona de Intag como productora de leche.

La metodología de trabajo se caracteriza por involucrar a las comunidades en el diseño de su propuesta de desarrollo, lo cual ha permitido ordenar una intervención en función de las expectativas de la población y mantener una propuesta en cooperación con las entidades locales y particularmente con los gobiernos seccionales, trascendiendo a su vez en un fortalecimiento de los niveles institucionales y de democratización de las decisiones en el ámbito local.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DEL PROYECTO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE LECHE EN LA ZONA DE INTAG**

#### **1. RESULTADOS**

La participación en acciones colectivas de los involucrados en el proyecto de producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag otorga a la CORPIL ventajas significativas en comparación con los productores y quienes comercializan en forma individual.

La implementación del proyecto se basa en un proceso de aprendizaje, considerando que todo proceso de aprendizaje es un fenómeno interactivo, se necesita que un ambiente amplio de relaciones sociales en este caso principalmente de producción. El frecuente encuentro y diálogo entre los actores implicados en el proyecto e instituciones de apoyo, facilita la difusión de las experiencias y de las buenas prácticas; por otro lado, la complementación de las capacidades productivas permite alcanzar la producción creciente de la producción lechera que permiten la incorporación y uso eficiente de tecnologías más productivas y amigables con el ambiente.

Se demuestra también que la interacción espontánea que caracteriza a los diferentes actores de la cadena productiva de la leche no es suficiente para generar una real integración de capacidades y conocimientos. Para eso se requiere de una base de confianza suficientemente sólida, de una voluntad explícita de colaboración y de reglas y modalidades de coordinación que permitan el desarrollo de acciones colectivas.

La toma de decisiones alrededor del tema productivo y de comercialización es una de las acciones fuerza que les permite mantenerse en el mercado

## **2. APRENDIZAJES DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

### **2.1 Aprendizajes de los actores del proyecto**

Este es uno de los resultados que ha sido más valorado por los actores entrevistados.

Para los actores externos de asistencia técnica “ Ha existido diferentes puntos de vista frente al manejo de la organización y sobre todo de la actividad de producción individual donde la calidad es su responsabilidad desde el manejo en la finca y los acuerdos para la venta asociativa, provocando una aparente ruptura pero esto más bien ha sido la generación de una base de confianza recíproca que permita el intercambio de recursos y experiencias, la generación de una aceptación y un real entendimiento del concepto de acción colectiva, ha sido el resultado más importante alcanzado.”<sup>17</sup>

Mientras que para los socios y socias dicen “hemos tenido que incorporar nuevas formas para el manejo de ganado destinado a la producción lechera puesto que antes se manejaba el de producción de carne y claro ha provocado desacuerdos en el manejo, pero al momento que nos controlan la calidad de la leche, es cuando todos y todas nos afianzamos en el manejo”.<sup>18</sup>

Para los productores independientes que entregan el producto al Centro de Acopio para su comercialización manifiestan que “debemos tener claro los parámetros que nos ponen para la calidad de la leche y cumplirla, además se sienten satisfechos al tener un lugar seguro donde comercializar su producto con libertad, es lo que más aprecian”.

Los actores que se involucran en diferentes servicios como son: los transportistas, asistencia de campo, mantenimiento, almacén veterinario, es su primera experiencia de trabajar para una organización donde prima el bien común, pese a divergencias.

En conclusión, el hecho de que los actores del proyecto valoren tanto estos cambios de actitud producto de los aprendizajes obtenidos se debe a dos razones principales:

---

<sup>17</sup> Testimonio del señor Gerardo Vaca socio de la corporación Intag-leche

<sup>18</sup> Testimonio de la señora Blanca Tupiza socia de la corporación Intag-leche

primero, que estos logros son una condición necesaria para alcanzar cualquier otro resultado en materia de estrategias colectivas; segundo, que de la profundidad que han alcanzado las convicciones de los actores locales, depende en buena medida la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

## **2.2. Aprendizajes institucionales y espacios de coordinación**

Los principales resultados alcanzados en esta materia conciernen los siguientes aspectos: Creación de la corporación de producción Intag leche (CORPIL) que han sido constituidas con el apoyo directo del proyecto. Se trata de una asociación que representan los intereses colectivos de los actores que intervienen en la cadena productiva, dichos actores como son los productores, transportistas, el centro de acopio. Los socios han emprendido acciones colectivas orientadas a la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. El tipo de acción colectiva emprendida ha sido tanto de alta apropiación, como la implementación de servicios complementarios a la zona como la asistencia técnica y la venta de insumos para las actividades agropecuarias; así como la creación de infraestructuras de base, coordinación con instancias locales existentes en la zona. Estos esfuerzos apuntan básicamente a coordinar acciones complementarias con entidades locales responsables de la gestión de las iniciativas de integración productiva y de facilitar el acceso de la comercialización de la producción bajo un enfoque de comercio justo. La evolución del marco normativo de la organización y las modificaciones normativas que se han dado se refiere a los estatutos y reglamentos desde la informalidad hasta constituirse en una organización jurídicamente reconocida.

Aunque no haya sido posible llegar a conclusiones definitivas acerca de los efectos de estas modificaciones del marco normativo, de la experiencia del proyecto ha sido posible extraer algunas importantes enseñanzas acerca del proceso de generación de estas normas: En primer lugar, la elaboración de la norma ha requerido de un trabajo participativo para la definición de los estándares. Este proceso comporta generalmente reacciones negativas de parte de los actores que quedan excluidos o penalizados por la nueva regla del juego y eso ha hecho complejo y lento el proceso de construcción de consenso y la recomposición de las principales diferencias de opinión entre los actores locales. En segundo lugar, la gestión de esta iniciativa ha implicado la conformación de una instancia de coordinación en la que participan

numerosos actores locales (tales como: productores, socios, transportistas, instituciones que apoyan el proceso entre otros). En tercer lugar, las principales dificultades registradas en las experiencias del proyecto parecen estar relacionadas con la capacidad de gestión de estos nuevos instrumentos: la formalización de la Corporación de producción Intag leche (CORPIL) que es una instancia legal, con la generación de una estrategia colectiva que permita transformar estas normas en herramientas útiles para el desarrollo competitivo del proyecto al ofertar un producto como la leche que está sujeta a las leyes del mercado, las cuales deben estar normadas por instancias de decisión de política nacional y de protección al productor nacional.

### **2.3. Aprendizajes en los procesos productivos**

El proyecto ha realizado esfuerzos para alcanzar estándares mínimos de producción en cuanto a la calidad y cantidad mediante la introducción de buenas prácticas en las diferentes fases de producción, transporte y comercialización de la leche. La comercialización asociativa ha permitido la unificación de los procedimientos y técnicas productivas.

Se ha desarrollado las habilidades y las relaciones comerciales de los actores locales participantes en el proyecto, el logro de economías de escala y el posicionamiento del producto en el mercado local y nacional que se evidencia por el mercado y el reconocimiento local. En este caso, estos procesos responden a una estrategia predeterminada que son el resultado de ajustes paulatinos producto de compromisos entre los recursos disponibles y las necesidades planteadas por el mercado.

### **2.4. Aprendizajes en las funciones de la cadena productiva**

El proyecto ha puesto en marcha mecanismos relevantes que han contribuido a agregar valor a la cadena productiva local: productor-proveedor- transportista-servicio técnico- centro de acopio con sistema de enfriamiento- transporte hasta el cliente (AGSO), mediante la generación y/o consolidación de nuevas funciones productivas.

En algunos casos, el desarrollo de dichas funciones ha significado la creación de nuevos emprendimientos productivos por parte de algunos productores como la fabricación de queso o yogurt, la venta del servicio del transporte, una de las valoraciones se las hace en torno al manejo del precio diario del producto y el pago oportuno que garantiza la credibilidad y fomenta la confianza en la comercialización asociativa.

### **3. ESTRATEGIAS PARA EL ACCESO A MERCADOS**

La capacidad de penetrar y permanecer en el mercado es la principal finalidad de las estrategias competitivas de la CORPIL, que está anclada a una propuesta nacional liderada por la Asociación de ganaderos de la Sierra y Oriente, los cuales han logrado posicionar el producto en el mercado nacional, estar vigilantes ante una posible distorsión del mercado e incidir en las políticas públicas especialmente en la no importación de este producto, puesto que el país es autosuficiente y existen excedentes que se busca mercado en el exterior.

Muchos mercados exigentes, como los de exportación o de las grandes cadenas de distribución, están fuera del alcance de la micro, pequeña y mediana empresa, porque ésta, debido a su reducida capacidad productiva, no está en condición de satisfacer los volúmenes demandados por estos potenciales clientes. La experiencia de este proyecto demuestra que la actividad asociativa permite enfrentar este problema y, mediante la complementación y coordinación de las ofertas individuales, permite además generar propuestas atractivas para los mercados más grandes.

#### **3.1. Acciones colectivas de acceso al mercado**

Las acciones conjuntas desarrolladas por el proyecto generan resultados como: la implementación de nuevas prácticas en el manejo ganadero, la introducción como del pasto Maralfalfa<sup>19</sup>, ha permitido se baje los costos de producción y el costo del producto sea atractivo a los productores en finca; el acceso a crédito por una entidad financiera local en la que han logrado su reconocimiento y credibilidad; descuentos por la compra de volúmenes considerables de insumos, han generados beneficios

---

<sup>19</sup> Es un pasto que contiene el 16% de proteína más que otras gramíneas, posee un alto rendimiento, es resistente a la langosta y al salvazo y puede alimentarse todo tipo de animal, teniendo que restringirse en los caballos ya que puede producir cólicos

tangibles para la CORPIL medido en términos de reducción de los precios de los insumos; reducción de costos para la realización de iniciativas de promoción comercial conjuntas, tales como giras, participación en ferias, estudios de mercado, promoción de la imagen de los productos locales, producción de folletos, entre otras. La implementación de rutas de recolección de la leche y el acopio en un centro específico, dotado con infraestructura que garantiza la calidad del producto.

Estas iniciativas han generado dos resultados significativos: la reducción de los costos financieros requeridos a nivel individual para la realización de las inversiones y , por otro, la complementación de la oferta productiva y el logro de la generación de ingresos económicos para las familias y por otro, mejora en las condiciones de la comercialización a través de la formalización del trato con los clientes (AGSO) y la reducción en el número de intermediarios; en este caso, la disminución de intermediarios y la capacidad de negociar de manera directa ha significado una mejora en los precios y en los márgenes de utilidad de los productores. La alianza con los clientes (AGSO) a su vez, combina la transferencia de conocimiento e información que estimulan el proceso de innovación técnica de la corporación Intag leche (CORPIL), con la consolidación de su mercado y sus resultados comerciales.

Para alcanzar estos resultados los productores y socios de la CORPIL han tenido que estandarizar sus procesos productivos, acrecentar sus estándares de calidad, introducir controles sanitarios, reducir los tiempos de entrega, potenciar sus capacidades logísticas, entre otros.

## **4. OTROS RESULTADOS**

### **4.1. Sostenibilidad**

La reflexión acerca de la sostenibilidad de las acciones colectivas se centra en el análisis de las estrategias adoptadas por el proyecto para dar continuidad a las actividades de articulación de la cadena productiva de la leche impulsadas en el marco de sus planes de acción, más allá del periodo de operación del proyecto.

Las dos preguntas a tener en cuenta en este análisis son: ¿Cuál es el objetivo de las estrategias de sostenibilidad, es decir, ¿qué se espera que continúe en el tiempo?; ¿de qué forma se espera alcanzar este resultado?

El resultado tal vez más interesante de esta parte es que pone en evidencia la complejidad del tema y demuestra que la sostenibilidad de esta iniciativa, pero requiere de una visión amplia y articulada de los procesos de integración productiva. Entre las respuestas obtenidas se han identificado tres tipos de objetivos y tres tipos de métodos distintos que ponen el acento en diferentes aspectos de la sostenibilidad.

La sostenibilidad de las acciones conjuntas impulsadas por el proyecto asociativo, se espera que las estrategias e iniciativas colectivas emprendidas por los actores del proyecto continúen operando después de que termine el proyecto que ha contribuido a ponerlas en marcha.

La sostenibilidad del esfuerzo de promoción desarrollado por la institución ejecutora y su cuerpo técnico se refiere a la posibilidad de que estos últimos sigan ejerciendo una función de estímulo, sensibilización y apoyo a la organización de los actores de las localidades para que sigan generando nuevas acciones colectivas después de que termine el proyecto.

La sostenibilidad de la idea de integración productiva impulsada por el proyecto y de los métodos que éstos han desarrollado para impulsarla está relacionada con el desarrollo y difusión de conocimientos y habilidades para la promoción y gestión de actividades asociativas. En este caso, destaca el proceso de aprendizaje y difusión generado por los proyectos.

Para alcanzar la sostenibilidad ha desarrollado una combinación de distintos métodos, entre los más destacados tenemos: la generación de recursos económicos; La puesta en marcha de políticas de desarrollo centradas en la ideas de la acción colectiva; la sensibilización y formación de competencias profesionales orientadas al desarrollo de acciones colectivas. De forma esquemática, se podría decir que las acciones colectivas centradas en la promoción de relaciones productivas se han preocupado principalmente de la generación de recursos económicos, mediante el desarrollo de negocios colectivos.

Por otro lado, el proyecto ha adoptado una estrategia más articulada que ha apuntado al desarrollo de la zona o del sistema productivo territorial, han dedicado

mayor atención al desarrollo de instancias de coordinación interinstitucionales a nivel privado y públicas. Por último, la continuidad de las ideas, metodologías y enfoques de trabajo se ha centrado principalmente en la sensibilización de otras instituciones y en la formación de sus recursos humanos y capacidades institucionales.

#### **4.2. Sostenibilidad de las acciones conjuntas**

En las entrevistas, las referencias a la sostenibilidad de las acciones conjuntas impulsadas por el proyecto fueron las que aparecieron con mayor frecuencia. En este tipo de respuesta, la sostenibilidad está relacionada con la capacidad de generación de recursos para gestionar todos los procesos del proyecto de forma continua (especialmente la contratación de un gerente, de una estructura operativa, de estudios o asesorías puntuales, etc.).

#### **4.3. Sostenibilidad de las ideas de articulación productiva**

Más allá de lo que acontezca con el equipo técnico de la entidad promotora, se logra un importante resultado en términos de sostenibilidad, si los principios y métodos que dicha unidad ha utilizado en el contexto del proyecto son asimilados y aplicados por los actores del proyecto. En otras palabras, en la medida en que los actores locales involucrados en el proyecto entienden a cabalidad las potencialidades de la asociatividad y descubren las distintas modalidades para ejecutarla en su propia localidad es más fácil y probable que se genere un compromiso duradero para con la labor de promoción de la misma que trasciende la labor realizada por el proyecto y el apoyo que éste proporciona durante su ejecución.

El concepto que, refleja con mayor precisión este fenómeno, es el empoderamiento. Este proceso hace que las personas involucradas en una determinada iniciativa desarrollan voluntad y capacidad para controlarla y dirigirla de forma directa.

Este enfoque de la sostenibilidad, considera ambos elementos y contempla tanto actividades de sensibilización que apunten a estimular la conciencia de los actores acerca de los beneficios de la actividad asociativa, como acciones la formación para crear competencias acerca de las metodologías y herramientas que se pueden adoptar para su promoción. Los resultados de la investigación sugieren que la mayoría del proyecto ha desarrollado iniciativas de sensibilización mientras que las

actividades de formación aún no son muy numerosas (este tema son acciones pendientes del proyecto).

#### **4.4. Acceso al crédito**

La CORPIL con sus socias/os productoras/as están articulados al sistema de micro crédito a través de la CORDESPRO Intag que es una instancia comunitaria de la zona convirtiéndose en una alternativa de financiamiento accesible, pero que tiene limitaciones por la demanda de los habitantes de la zona para diferentes actividades.

#### **4.5. Identificación de obstáculos y resoluciones**

La tesis permitió identificar algunos elementos que denominamos factores críticos que inciden positiva o negativamente en el éxito del proyecto. El factor crítico más importante es el factor humano. El éxito del proyecto está muy estrechamente relacionado con el nivel de sensibilidad, el grado de preparación y el tipo de orientación que poseen y expresan las personas involucradas en la iniciativa. Por esta razón, una parte determinante de la actividad del proyecto apunta a sensibilizar, orientar y preparar a las personas mediante metodologías interactivas. Otros elementos (indirectamente relacionados con el factor humano) están vinculados con la cultura de negociación, los diferentes intereses que existen entre los actores locales, la existencia de costos de transacción y la gestión administrativa de los proyectos.

#### **4.6. Los Recursos Humanos**

En primer lugar, especialmente en el caso de los líderes, es importante su apertura al diálogo y al trabajo en equipo, su atención para las dinámicas de mercado y su interés para la mejora continua en los distintos aspectos del quehacer comercial. En segundo lugar, deben considerarse los técnicos o profesionales de las instituciones encargadas de la facilitación del proyecto que desempeñan la función de promover el encuentro, el diálogo y la interacción entre los distintos actores locales. En tercer lugar, hay que considerar los hacedores de políticas, ya sea los que operan en programas o instituciones nacionales como es el caso de la AGSO, o los que son parte de las instituciones que operan localmente como es la CORPIL.

Las actividades de formación de los recursos humanos son parte de una estrategia integral que forma parte de las distintas facetas e intereses de todas las personas y roles involucrados en el proyecto. Cada actividad está pensada en función de las necesidades y la posibilidad de actuar y las potencialidades de la zona de Intag. Las actividades mezclan tanto teoría como metodología y práctica en terreno (la participación en las actividades de terreno implica la asistencia técnica el monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones del proyecto. Con cada vez mayor fuerza aparece la necesidad de generar una función formativa permanente que a partir de las experiencias desarrolladas en el proyecto contribuya a perfeccionar las metodologías, identificar, difundir nuevas prácticas y aportar al desarrollo teórico.

#### **4.7. La cultura empresarial**

En este plano se destaca el papel que juegan actores claves en estos procesos, donde las juntas parroquiales especialmente de la Selva Alegre perteneciente al cantón Otavalo, con un liderazgo bien marcado en la figura del Presidente. En forma complementaria, este liderazgo del sector público debe ser acompañado por la dinámica del sector privado, mediante una mayor participación de los gremios de productores zonales y nacionales. La CORPIL en estos últimos tiempos es parte integrante del CONSORCIO TOISAN que tiene como finalidad la aportar al desarrollo de la Zona de Intag basado en el comercio justo, esto permite ir generando política pública a nivel local que con su incidencia se llegue a las instancias públicas, incidir en la regulación de precios y la búsqueda de otros mercados.

#### **4.8. Costos de transacción<sup>20</sup>**

Algunos elementos que incidieron sensiblemente en la generación de los costos de transacción, ha sido a dinámica de la CORPRIL y su capacidad de retroalimentar su información y los actores participantes en las iniciativas colectivas y la credibilidad de la institución promotora.

---

<sup>20</sup> Los costos de transacción pueden definirse como "los costos de transferir derechos de propiedad" o, más sutilmente, como "los costes de establecer y mantener los derechos de propiedad".

Otro elemento señalado como importante para generar un ambiente de confianza y participación es la elección de los representantes de los actores locales. Cuando estos son elegidos en forma participativa y de consenso a partir de modalidades tipo perfiles, y los beneficiarios participan en la decisión de esa elección, se generan vínculos de confianza que apoyados en las capacidades técnicas en liderazgo y la capacidad de escucha de los articuladores, favorecen la sostenibilidad de los proyectos.

## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1. Logros alcanzados**

En lo referente a la innovación, se han identificado resultados relevantes en distintos ámbitos y en particular con: (a) la innovación institucional y la generación de instancias de coordinación; (b) los procesos productivos; (c) los productos; y (d) la creación de nuevas funciones en la cadena productiva.

En cuanto al mercado, el trabajo ha identificado iniciativas especialmente de interés social y de mercado justo, como las de alta apropiación que han permitido generar economías de escala o de generar otras alternativas productivas que incide en potenciar la capacidad de negociación de los pequeños o micro productores y formalizar las relaciones con clientes e intermediarios y acceder a mercados más exigentes.

El proyecto ha logrado vínculos con nuevos actores y la creación de canales de comercialización altamente apropiables, lo cual ha estimulado un proceso de replicabilidad bajo este sistema de otros productos existentes en la zona. Se ha logrado que la articulación de los actores locales han generado beneficios apropiables que experimentan una transformación efectiva de sus conductas y capacidades competitivas. Además ha permitido la generación de bienes colectivos como es toda la infraestructura montada para desarrollar el proyecto. Las estrategias adoptadas por la CORPIL para alcanzar la sostenibilidad de las actividades y resultados de integración productiva.

La experiencia del proyecto indica que la sostenibilidad no es un objetivo único sino un resultado compuesto que se articula en distintos planos y se persigue utilizando

diferentes instrumentos; enfatiza mayormente la creación del consenso y del capital social. Los recursos humanos involucrados en el proyecto de producción y comercialización asociativa de la leche son numerosos y muy variados, quienes se han capacitado y son parte en la toma de decisiones

El análisis de las experiencias indica que se requiere un fortalecimiento en una formación tanto teórica como práctica; que la metodología y el contenido de la formación debe actualizarse constantemente sobre la base del análisis sistemático de las experiencias empíricas; y que el esfuerzo de identificación y difusión de las buenas prácticas debe ser permanente.

## **5.2. Perspectivas de proyecto**

Este proyecto puede ser replicable por varios aspectos: ha logrado la transferencia de conocimientos a los productores de leche en la finca; tiene la legalidad jurídica y una legitimidad social; cuenta con un equipamiento suficiente para la actividad actual; en la administración cuenta con un programa contable de manejo accesible a la población para que dé respuestas al mercado; forma parte del Consorcio Toisán que le permite sostenerse en el tiempo; acceden a un sistema de crédito local; han desarrollado metodologías como el manejo diario del precio del producto y el pago oportuno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg , Ezequiel; Aguilar, María José: (1991) Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Buenos Aires: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas ICSA,
- Alonso, J. A., (1999), Estrategia para la Cooperación Española, Madrid, MAE, SECIPI.
- Ayuda en Acción, Memoria Institucional, Trienio 2005-2007, Ecuador.
- Ayuda en Acción, Ampliando horizontes: La propuesta de intervención 2006-2012, Versión 16 de marzo de 2007, aprobada en el Patronato de 23 de marzo de 2007.
- Ayuda en Acción, Documento conmemorativo de xxv años de trabajo en el mundo y xx años en el Ecuador.
- Benavides J.E. 1994. Árboles y arbustos forrajeros en América Central Vol. 1 Área de Agroforestería y Rumiantes Menores. Turrialba, Costa Rica. p. 6,7
- Boltvinik, Julio, (2004), Ampliar la mirada. Un nuevo enfoque de la pobreza y el florecimiento humano, CIESAS Occidente.
- Boni Aristizábal, Alejandra, (2004), "Evolución histórica de la cooperación internacional para el desarrollo, en Calabuig Tormo Carola y Gómez-Torres María de los Llanos, (2004), Coordinadoras: La cooperación internacional para el desarrollo, cuadernos de cooperación al desarrollo No 1, Universidad Politécnica de Valencia, Centro de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, Cooperación al Desarrollo de la Generalitat Valenciana, Editorial UPV.
- Calabuig Tormo Carola y Gómez-Torres María de los Llanos, (2004), Coordinadoras: La cooperación internacional para el desarrollo, cuadernos de cooperación al desarrollo No 1, Universidad Politécnica de Valencia, Centro de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, Cooperación al Desarrollo de la Generalitat Valenciana, Editorial UPV.
- Cardoso, Fernando Enrique y Enzo Faletto, (1969), Dependencia y desarrollo en América latina, Siglo XXI Editores, México.
- Cuesta Fernández Iván y Carola Calabuig Tormo, (2004), "La cooperación no gubernamental para el desarrollo", en Calabuig Tormo Carola y Gómez-

Torres María de los Llanos, (2004), Coordinadoras: La cooperación internacional para el desarrollo, cuadernos de cooperación al desarrollo No 1, Universidad Politécnica de Valencia, Centro de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, Cooperación al Desarrollo de la Generalitat Valenciana, Editorial UPV.

- Chossudovski, Michel, (2002), Globalización de la pobreza y nuevo orden mundial, Siglo XXI Editores, México
- Durán, Lucia, (2006), “Tendencias de la cooperación al desarrollo”, ponencia presentada en el Seminario del Plan Exterior de Política Exterior de Ecuador PLANEX, Quito, 19 de abril.
- Emmerij, Louis y del Arco, José Núñez, (1998), Compiladores: El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Escobar, Arturo, (1998), La invención del Tercer Mundo construcción y reconstrucción del desarrollo, Grupo editorial Norma, Santafé de Bogotá.
- Escobar, Arturo, (2005), El postdesarrollo como concepto y práctica social, en Daniel Mato (coord.), Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización, Caracas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.
- Esteva, Gustavo, (2009), “Más allá del desarrollo: la buena vida”, en La agonía de un mito; ¿Cómo reformular el “desarrollo”?, América Latina en Movimiento, No 445, ALAI, año XXXIII, II época, junio 2009, Quito.
- Frank, André G. (1970), Capitalismo y subdesarrollo en América Latina, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- Fundación Ñeque. (2007) Producción y comercialización asociativa de leche de los productores/as de la Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre, Canton Otavalo, zona de Intag, Quito
- Fundación Prodeci (2001) Estudio para la comercialización de productos de la zona de Intag y establecimiento de mercado. Cotacachi
- González de Jesús, R.:(2009) Pobreza absoluta y crecimiento económico, análisis de tendencia en México,1970-2005.

- Gómez-Galán, M. y Sanahuja, J. A. (1999), El Sistema Internacional de Cooperación al Desarrollo. Una aproximación a sus actores e instrumentos, Madrid, CIDEAL.
- Guerra Sotillo, A.E.:(2009) Consideraciones teóricas acerca de la economía informal, el estado y la gerencia. [http:// www.eumed.net/libros/2009a/517/](http://www.eumed.net/libros/2009a/517/)
- Haugland, Cato: (1993) Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. Traducción Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Madrid
- Informe sobre la situación social en el mundo, (2005), Organización de las Naciones Unidas.
- Ortega, Carpio, M. L., (1994), Las ONGD y la CRISIS del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica, Madrid, IEPALA.
- Prats, J. (2001), “La construcción Histórica de la Idea de Desarrollo”, Paper No 34 de la Biblioteca de Ideas, Instituto Internacional de Gobernabilidad, Disponible en <http://www.iigov.org>
- Prebisch, Raúl, (1963), Hacia una dinámica del desarrollo latinoamericano, Fondo de Cultura Económica, México.
- Porto-Goncalves, Carlos Walter, (2009), “Del desarrollo a la autonomía: la reinención de los territorios”, en La agonía de un mito; ¿Cómo reformular el “desarrollo”?, América Latina en Movimiento, No 445, ALAI, año XXXIII, II época, junio 2009, Quito.
- Ribeiro, Darcy, (1971), El dilema de América Latina. Estructuras de poder y fuerzas insurgentes, Siglo XXI Editores, México.
- Rostov, Walt Whitman, (1961), Las Etapas del Desarrollo Económico, Fondo de Cultura Económica, México.
- Sen, Amartya, (2000), Desarrollo y Libertad, Editorial Planeta, Barcelona.
- Sogge, David, (editor), (1998), Compasión y cálculo, Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo, Icaria, Antrazyt, TNI, Barcelona.
- Sonntag, Heinz R. (1988), Duda/Certeza/Crisis, la evolución de las ciencias sociales en América Latina, UNESCO, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela.
- Tortosa, José María, (2001), El juego global, Maldesarrollo y pobreza en el capitalismo mundial, Icaria, Antrazyt, Barcelona.

- Torres Martínez, José Antonio, (2004), “El sistema internacional de ayuda al desarrollo. actores e instrumentos”, en Calabuig Tormo Carola y Gómez-Torres María de los Llanos, (2004), Coordinadoras: La cooperación internacional para el desarrollo, cuadernos de cooperación al desarrollo No 1, Universidad Politécnica de Valencia, Centro de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, Cooperación al Desarrollo de la Generalitat Valenciana, Editorial UPV.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENTREVISTA APLICADA A MIEMBROS DE ORGANIZACIONES LOCALES IMPLICADAS EN LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE EN FORMA ASOCIATIVA

##### DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos-----

Cédula de Ciudadanía-----

Comunidad a la que pertenece-----

Organización a la que pertenece-----

Fecha-----

Desde qué tiempo se encuentra habitando la zona
Qué extensión de propiedades tiene
Qué cantidad de ganado tiene y cuál es su producción lechera
Qué opinión tiene de trabajar organizadamente.
Qué conoce del proyecto de producción y comercialización de leche en la zona de Intag
Cuáles son los benéficos de ser parte del proyecto
De qué manera a cambiado su situación socio- económica desde la implementación del proyecto de leche.
La Corporación Intag-Leche (CORPIL) ha llenado sus expectativas
Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el sistema asociativo de la comercialización de la leche.

## ANEXO 2

### LISTA DE ENTREVISTADOS

N°	NOMBRES	APELLIDOS	CED. IDENT.	ORGANIZACION
1	LILIANA	SALGADO BETANCOURT		FUNDACIÓN PRODECI
2	JANES OLGUIN	ANGULO DAVILA	100119866-0	CORPIL
3	MANUEL VICENTE JULIO	CABEZAS PINTO	100063736-3	CORPIL
4	CARLOS PLUTARCO	CIFUENTES CASTRO	100010977-5	CORPIL
5	MARIA EUGENIA	CHUSQUILLO YEPEZ	100399841-4	CORPIL
6	OCTAVIANO AUGUSTO	MORA NAVARRETE	100014399-8	CORPIL
7	JOSÉ MANUEL	MORALES TORRES	100320671-9	CORPIL
8	JOSÉ MIGUEL	MUENALA QUILCA	100230736-9	CORPIL
9	NELLY ALICIA	QUINCHIGUANGO GORDILLO	100199539-8	CORPIL
10	SAMUEL MESÍAS	QUINCHIGUANGO GORDILLO	100236671-2	CORPIL
11	PABLO NORBERTO	TORRES YEPEZ	100343204-2	CORPIL
12	BLANCA TEODOLINDA	TUPIZA ESCOBAR	100132628-7	CORPIL
13	GERARDO SERAFIN	VACA SANTANDER	100124542-0	JUNTA PARROQUIAL

## ANEXO 3

### **Metodología implementada para la identificación de acciones para mejorar cualitativamente y cuantitativamente lo que los pobladores están haciendo (especialmente de actividades productivas)**

Dentro de la metodología de selección para intervención en un área geográfica del país, Ayuda en Acción adopta ciertos criterios como:

- 1.-Diagnóstico participativo en comunidades
- 2.-Formación de comisiones por sector (producción)
- 3.-Realización de estudios de caso por familias y sus actividades productivas
- 4.-Jerarquización de acciones productivas
- 5.- Análisis de mercados.
- 5.-Análisis económico y financiero de actividades productivas existentes.

6.-Implementación de acciones para mejorar la productividad.

7.-Monitoreo, seguimiento y evaluación

#### **ANEXO 4**

##### **Metodología implementada para identificación de nuevas actividades productivas**

1.-Diagnóstico participativo en comunidades

2.-Formación de comisiones por sector (producción)

3.-Realización de estudios de caso por familias y sus actividades productivas

4.-Jerarquización de acciones productivas

5.- Análisis de mercados desde la demanda de productos con valor agregado o servicios.

5.-Formulación de proyecto.

6.-Implementación de acciones para mejorar la implementación de actividades productivas rentables

7.-Monitoreo, seguimiento y evaluación

#### **ANEXO 5**

##### **Metodología implementada para identificación de necesidades de capacitación**

1. Diagnóstico participativo en comunidades

2. Formación de comisiones por sector (dentro de estas la de formación continua)

3. Jerarquización de temas de capacitación

4. Realización de plan de capacitación.

5. Implementación de actividades de capacitación

6. Monitoreo, seguimiento y evaluación

## **ANEXO 6**

### **Metodología de implementación de equidad de género.**

1. Diagnóstico participativo en comunidades
2. Diagnóstico participativo de roles de la mujer y el hombre en actividades familiares.
3. Capacitación en temáticas de equidad de género.
4. Redistribución de roles desde la eficacia y eficiencia.
5. Ejecución de propuestas conservando como tema transversal acciones con equidad de género

## **ANEXO 7**

### **Metodología de empoderamiento comunitario.**

1. Diagnóstico participativo en comunidades
2. Formulación de propuestas comunitarias participativas
3. Distribución de responsabilidades
4. Elaboración de plan de seguimiento y valoración de acciones.
5. Participación de beneficiarios en redes y formulación de propuestas.
6. Realización de propuestas de rendición de cuentas de instituciones que operan en la zona.

**ANEXO 8****Control contable de comercialización de leche**

<b>MOVIMIENTOS QUINCENALES</b>							
<b>INTAG LECHE</b>							
<b>CENTRO DE ACOPIO</b>							
FECHA DE PAGO:	4 DE FEBRERO DE 2009						
Quincena:	del 31 de diciembre al 14 de enero de 2009						
<b>RUTAS</b>	<b>PAGOS</b>	<b>BOTIQUIN</b>	<b>CREDITO</b>	<b>BIDONES</b>	<b>VACUNA AFTOSA</b>	<b>CORPORACION</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>
SELVA ALEGRE	2234,70	399,9	200			2	1632,80
IRUBI	2673,60	95,87	30			6	2541,73
EL QUINDE	661,5	17,6	93,5			4	546,40
CUELLAJE	2496,60	187,01	128,3			18	2163,29
TOLLO INTAG	633,60		20				613,60
PURANQUI	1008,00	124,5				1	882,50
GARCIA MORENO	1960	252,07					1707,93
<b>TOTAL</b>	<b>11668,00</b>	<b>1076,95</b>	<b>471,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>10088,25</b>

**ANEXO 9****Rol de pagos a productores de leche**

<b>ROL DE PAGOS</b>					
Sr. Lolo Torres					
Código		103			
del 31 de diciembre del 2008 al 14 de enero del 2009					
Día	Fecha	producción diaria		Total	Sub. Total
		lt			
Miércoles	31	21		181	54,3
Jueves	1	0		Descuentos	
viernes	2	0	Un	Producto	Precio
Sábado	3	0			
Domingo	4	19			
Lunes	5	19			
Martes	6	21			
Miércoles	7	21			
Jueves	8	21			
Viernes	9	0			
Sábado	10	21			
Domingo	11	0			
Lunes	12	19			
Martes	13	19			
Miércoles	14	0		Total Producto	0,00
		0			
Total		181		Valor a Pagar	