



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Asociacionismo en Ecuador: Gobernanza y capital social en el sector de la  
madera de balsa en la provincia de Esmeraldas - Ecuador.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta

**Edison Fernando Játiva Baquero**

Comité tutor

Tutor principal: **Dr. Sergio Javier Jasso Villazul  
Facultad de Contaduría y Administración**

**Dra. María de Lourdes Marquina Sánchez  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Dra. Guadalupe Calderón Martínez  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

**Ciudad de México, mayo de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatoria**

A la gloria de Dios.

## **Agradecimiento**

A Dios por sus bendiciones

A mi esposa por su paciencia y apoyo

A mis hijos por ser como son

A mis tutores, Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Dra. María de Lourdes Marquina Sánchez, Dra. María Guadalupe Calderón Martínez, por su guía profesional, por sumergirme en el mundo de la investigación y su invaluable aporte para la ejecución de este trabajo.

A la Dra. María Luisa Saavedra García y el Dr. Jorge Armando Juárez González miembros del Síndico de evaluación, cuyas recomendaciones enriquecieron este trabajo.

Al Dr. Alfredo Calcagno, miembro de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en el contexto del I Simposium Internacional de Investigación Doctoral 2014 organizados por la UNAM, por sus recomendaciones metodológicas sobre la estructura del trabajo y su interés en un enfoque social del mismo.

Al Dr. Felipe Serrano Pérez catedrático de economía de la Universidad del País Vasco UPV/EHU, en el contexto del II Simposium Internacional de Investigación Doctoral 2015 organizados por la UNAM, por sus orientaciones para la sistematización conceptual del trabajo.

Al equipo de la Coordinación del Doctorado en Administración de la UNAM, por los apoyos académicos y administrativos y el enorme esfuerzo que despliegan para mantener programas que permitan a los investigadores latinoamericanos formarse conforme su propia realidad sin perder el rigor científico.

A la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM por la oportunidad de vincularme como estudiante de tan prestigiosa universidad y por los apoyos económicos recibidos, exonerando la colegiatura de los últimos periodos como doctorando y para costear mi presencia y participación como ponente en el Primer y Segundo Simposium Internacional de Investigación Doctoral en los años 2014 y 2015 y la presencia de prestigiosos doctores que evaluaron mi trabajo en estos eventos y me aportaron una visión internacional de los procesos de investigación y una contextualización de mi trabajo dentro de la ciencia.

A los directivos y socios de las asociaciones Nueva Esperanza, Río Santiago Cayapas, APROCANE, Sabor Arriba, a los directivos de la Asociación de Gobiernos parroquiales de Esmeraldas, a los representantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) parroquiales de Esmeraldas, al Coordinador y socios de Corpoesmeraldas, a los responsables de los departamentos forestales del GAD Provincial de Esmeraldas y del Ministerio de Agricultura y ganadería MAGAP del Ecuador, al representante zonal del IEPS y SIEPS en Esmeraldas y a todas aquellas personas que me brindaron su tiempo, acceso a sus zonas de influencia, protección en los viajes, recomendación con los contactos adecuados y contaron sus experiencias para poder realizar esta investigación.

A la Universidad de las Américas UDLA y la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, de Quito – Ecuador, por autorizar los permisos para atender las obligaciones académicas inherentes a esta investigación.

## Índice Sintético

<b>Capítulo 1 El problema de investigación, objetivos, hipótesis</b>	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación .....	2
1.2. Pregunta de investigación, Objetivo e Hipótesis.....	7
1.3. Justificación e importancia.....	9
1.4. Estructura del trabajo .....	11
<b>Capítulo 2 Asociacionismo, capital social y gobernanza en cadenas productivas y de valor</b>	<b>14</b>
2.1. Asociatividad.....	14
2.2. Capital social.....	25
2.3. Cadenas productivas y cadenas de valor .....	30
2.4. Gobernanza .....	36
<b>Capítulo 3 Propuesta teórico - metodológica</b>	<b>40</b>
3.1. Área de Estudio .....	42
3.2. Universo de estudio, selección y muestra .....	42
3.3. Criterios de inclusión y exclusión .....	43
3.4. Estrategia metodológica .....	43
3.5. Definición del constructo .....	47
<b>Capítulo 4 Cadenas productivas y el sector de la madera de balsa</b>	<b>53</b>
4.1. Situación mundial del mercado de madera de balsa.....	53
4.2. La madera de balsa en el Ecuador.....	56
4.3. Formas de propiedad y de organización social y productiva .....	60
4.4. Planes de incentivos agrícolas y forestales .....	64
4.5. La Balsa en la planificación de las Parroquias .....	66
4.6. Temas Comerciales y sociales .....	69
4.7. Empresas importantes en el comercio de la balsa.....	70
4.8. Cadenas productivas y cadenas de valor de la balsa en Ecuador .....	72
4.9. Proceso productivo de la balsa en imágenes .....	73
4.10. Otros productos de madera de balsa para diferentes industria.....	74
4.11. Cadena productiva la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador .....	76
4.12. Actores y actividades de la cadena productiva de la balsa en Esmeraldas, Ecuador .....	79
<b>Capítulo 5 Análisis del capital social</b>	<b>97</b>
5.1. Grupos y redes.....	97
5.2. Estabilidad o temporalidad en los grupos o redes .....	108
5.3. Empoderamiento y acción política.....	120
5.4. Confianza y solidaridad.....	130
5.5. Información y comunicación.....	137
5.6. Acción colectiva y cooperación .....	141
5.7. Cohesión e inclusión social.....	144
5.8. Eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos .....	146
5.9. Tipos de beneficios recibidos.....	149
5.10. Recursos de los asociados.....	150

<b>Capítulo 6 Análisis de la gobernanza</b>	<b>153</b>
6.1. Gobernanza en la cadena productiva, análisis de las relaciones de poder.....	153
6.2. Acuerdos institucionales formales e informales entre actores de la cadena.....	155
6.3. Actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial .....	159
6.4. Tipo de gobernanza .....	171
6.5. Influencia sobre las decisiones de precio .....	174
6.6. Razones por las que dominan la cadena.....	176
6.7. Nivel de confianza entre los actores en cada eslabón .....	187
6.8. Vínculos verticales y horizontales preponderantes .....	189
6.9. Existencia e influencia de redes y asociaciones .....	191
6.10. Acuerdos institucionales gubernamentales .....	196
<b>Capítulo 7 Discusión</b>	<b>203</b>
7.1. Sobre capital social .....	207
7.2. Sobre gobernanza .....	221
<b>Conclusiones</b>	<b>231</b>
8.1. Modelo de gobernanza propuesto .....	240
8.2. Temas pendientes y líneas de investigación.....	246
<b>ANEXOS</b>	<b>249</b>
Anexo 1 Cuestionario para entrevista a representantes de los GAD parroquiales y líderes comunitarios para analizar el capital social del sector de pequeños productores de madera de balsa .....	249
Anexo 2 Cuestionario guía para grupo focal a pequeños productores.....	251
Anexo 3 Cuestionarios para entrevistas a los actores de la cadena productiva/de valor .....	253
Anexo 4 Cuestionario de encuesta para productores de madera de balsa.....	254
Anexo 5 Cuestionario de encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades .....	256
Anexo 6 Principales planes y programas de incentivos para el sector agrícola y forestal.....	261
Anexo 7 Extracto de los POA parroquiales de Esmeraldas, Ecuador, 2016.....	265
Anexo 8 Análisis cuantitativo.....	277
<b>Referencias</b>	<b>299</b>

## Índice detallado

<b>Capítulo 1 El problema de investigación, objetivos, hipótesis.....</b>	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación .....	2
1.2. Pregunta de investigación, Objetivo e Hipótesis.....	7
1.3. Justificación e importancia.....	9
1.4. Estructura del trabajo .....	11
<b>Capítulo 2 Asociacionismo, capital social y gobernanza en cadenas productivas y de valor ...</b>	<b>14</b>
2.1. Asociatividad.....	14
2.1.1. Tipos de asociaciones .....	14
2.1.2. Proceso de formación de Asociaciones.....	20
2.1.3. Asociatividad en Ecuador .....	21
2.1.4. Marco legal del tercer sector (asociacionismo y otras formas).....	23
2.2. Capital social.....	25
2.2.1. Formas de capital social.....	27
2.2.2. Medir el capital social.....	29
2.3. Cadenas productivas y cadenas de valor .....	30
2.3.1. Importancia de las cadenas de valor .....	34
2.4. Gobernanza .....	36
<b>Capítulo 3 Propuesta teórico - metodológica .....</b>	<b>40</b>
3.1. Área de Estudio .....	42
3.2. Universo de estudio, selección y muestra .....	42
3.3. Criterios de inclusión y exclusión .....	43
3.4. Estrategia metodológica .....	43
3.5. Definición del constructo .....	47
3.5.1. Dimensiones de la variable capital social .....	49
3.5.2. Dimensiones de la variable gobernanza.....	51
<b>Capítulo 4 Cadenas productivas y el sector de la madera de balsa .....</b>	<b>53</b>
4.1. Situación mundial del mercado de madera de balsa.....	53
4.2. La madera de balsa en el Ecuador.....	56
4.3. Formas de propiedad y de organización social y productiva .....	60
4.3.1. Asociaciones de balseros en la zona norte de Esmeraldas.....	63
4.4. Planes de incentivos agrícolas y forestales .....	64
4.5. La Balsa en la planificación de las Parroquias .....	66
4.6. Temas Comerciales y sociales .....	69
4.7. Empresas importantes en el comercio de la balsa .....	70
4.8. Cadenas productivas y cadenas de valor de la balsa en Ecuador .....	72
4.9. Proceso productivo de la balsa en imágenes .....	73
4.10. Otros productos de madera de balsa para diferentes industria.....	74
4.11. Cadena productiva la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador .....	76
4.12. Actores y actividades de la cadena productiva de la balsa en Esmeraldas, Ecuador .....	79
4.12.1. Provisión e Insumos .....	79
4.12.2. Producción.....	80

4.12.3.	Cosecha .....	82
4.12.4.	Transformación.....	83
4.12.5.	Comercialización.....	84
4.12.5.1.	Consumo.....	85
4.12.6.	Modelo de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador. ....	85
4.12.7.	Cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador .....	88
4.12.8.	Actores y relaciones en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	89
4.12.9.	Mapeo de costos en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	90
4.12.10.	Modelo actual de gobernanza en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	91
<b>Capítulo 5 Análisis del capital social .....</b>		<b>97</b>
5.1.	Grupos y redes.....	97
5.1.1.	Cantidad de organizaciones .....	97
5.1.2.	Nivel de participación.....	104
5.2.	Estabilidad o temporalidad en los grupos o redes .....	108
5.2.1.	Relaciones estables o temporales en las asociaciones de balseros.....	109
5.3.	Empoderamiento y acción política.....	120
5.3.1.	Frecuencia de acciones conjuntas y convocatoria.....	125
5.3.2.	Instituciones de apoyo. ....	127
5.4.	Confianza y solidaridad.....	130
5.5.	Información y comunicación.....	137
5.5.1.	Canales de comunicación.....	137
5.5.2.	Estabilidad de las comunicaciones con otros .....	139
5.5.3.	Reuniones .....	141
5.6.	Acción colectiva y cooperación .....	141
5.7.	Cohesión e inclusión social.....	144
5.7.1.	Nivel de participación en actividades extraeconómicas .....	144
5.8.	Eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos .....	146
5.8.1.	Capacidad para alcanzar las metas planificadas .....	146
5.8.2.	Percepción de los asociados respecto del logro de la gestión .....	147
5.9.	Tipos de beneficios recibidos .....	149
5.9.1.	De parte de la organización a la que pertenece.....	149
5.10.	Recursos de los asociados.....	150
<b>Capítulo 6 Análisis de la gobernanza .....</b>		<b>153</b>
6.1.	Gobernanza en la cadena productiva, análisis de las relaciones de poder.....	153
6.1.1.	Actores de la cadena .....	154
6.2.	Acuerdos institucionales formales e informales entre actores de la cadena.....	155
6.2.1.	Los balseros asociados.....	155
6.2.2.	De las formas de pago usuales en el sector.....	158
6.3.	Actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial .....	159
6.3.1.	Los comercializadores .....	159
6.3.2.	Aserríos de montaña: prestadores de servicios y comercializadores .....	162



6.3.3.	Comercializadores y prestadores de servicio de secado .....	166
6.3.4.	Transformadores 1 .....	167
6.3.5.	Transformadores 2 .....	168
6.3.6.	Los transportistas .....	169
6.3.7.	Las empresas transformadoras.....	170
6.4.	Tipo de gobernanza .....	171
6.5.	Influencia sobre las decisiones de precio .....	174
6.6.	Razones por las que dominan la cadena.....	176
6.6.1.	Factores técnicos.....	176
6.6.1.1.	Equipos y maquinaria.....	176
6.6.1.2.	Evolución del producto .....	181
6.6.1.3.	Experiencia y conocimiento técnico requerido .....	181
6.6.2.	Factores económicos.....	184
6.6.2.4.	Conocimiento económico sectorial .....	185
6.6.2.5.	Generación de empleo.....	187
6.7.	Nivel de confianza entre los actores en cada eslabón .....	187
6.8.	Vínculos verticales y horizontales preponderantes .....	189
6.9.	Existencia e influencia de redes y asociaciones .....	191
6.9.1.	Socios comerciales de los miembros del grupo .....	191
6.9.2.	Modalidades de pago .....	193
6.9.3.	Programas de asistencia técnica, capacitación y uso de suelo .....	193
6.10.	Acuerdos institucionales gubernamentales .....	196
6.10.1.	Programas de provisión de insumos .....	197
6.10.2.	Programas de apoyos financieros para plantación y mantenimiento.....	198
6.10.3.	Programas de regularización de tierras.....	200
6.10.4.	Incentivos para grupos asociativos .....	200
6.10.5.	Líneas de crédito para capital de trabajo, compra de equipos, capital semilla .....	201
<b>Capítulo 7</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>203</b>
7.1.	Sobre capital social .....	207
7.1.1.	Sobre los grupos y redes .....	209
7.1.2.	Sobre relaciones estables o temporales en las asociaciones .....	211
7.1.3.	Sobre empoderamiento y acción política.....	212
7.1.4.	Sobre confianza y solidaridad.....	214
7.1.5.	Sobre información y comunicación .....	216
7.1.6.	Sobre cohesión e inclusión social .....	217
7.1.7.	Sobre eficacia en la consecución de objetivos de los grupos.....	219
7.1.8.	Sobre tipos de beneficios recibidos.....	219
7.2.	Sobre gobernanza .....	221
7.2.1.	Sobre acuerdos institucionales.....	222
7.2.2.	Sobre actores dominantes .....	223
7.2.3.	Sobre tipo de gobernanza.....	224
7.2.4.	Sobre razones por las que dominan la cadena .....	225
7.2.5.	Sobre nivel de confianza entre los actores de cada eslabón.....	226
7.2.6.	Sobre existencia e influencia de redes y asociaciones .....	227

7.2.7. Sobre vínculos verticales y horizontales preponderantes .....	228
7.2.8. Sobre acuerdos institucionales gubernamentales .....	229
<b>Conclusiones .....</b>	<b>231</b>
8.1. Modelo de gobernanza propuesto .....	240
8.2. Temas pendientes y líneas de investigación.....	246
<b>Anexos .....</b>	<b>249</b>
Anexo 1 Cuestionario para entrevista a representantes de los GAD parroquiales y líderes comunitarios para analizar el capital social del sector de pequeños productores de madera de balsa .....	249
Anexo 2 Cuestionario guía para grupo focal a pequeños productores.....	251
Anexo 3 Cuestionarios para entrevistas a los actores de la cadena productiva/de valor .....	253
Anexo 4 Cuestionario de encuesta para productores de madera de balsa.....	254
Anexo 5 Cuestionario de encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades .....	256
Anexo 6 Principales planes y programas de incentivos para el sector agrícola y forestal.....	261
Anexo 7 Extracto de los POA parroquiales de Esmeraldas, Ecuador, 2016.....	265
Anexo 8 Análisis cuantitativo.....	277
<b>Referencias.....</b>	<b>299</b>

## Índice de Tablas

Tabla 2-1 Autores y Definiciones de capital social.....	26
Tabla 4-1 Principales especies autorizadas para el aprovechamiento 2010 .....	58
Tabla 4-3 Aprovechamiento forestal en Plantaciones por provincias en el año 2010.....	59
Tabla 4-4 Aprovechamiento forestal en Sistemas Agroforestales 2010 .....	59
Tabla 4-5 Aprovechamiento forestal en bosque nativo por provincias, año 2010 .....	60
Tabla 4-6 . Especies autorizadas a nivel nacional por tipo de formación vegetal 2010 .....	60
Tabla 4-7 Superficie por formas de tenencia de la tierra y tamaños de UPAs 2010 - 2017.....	62
Tabla 4-8 Principales planes y programas de incentivos para el sector agrícola y forestal .....	65
Tabla 4-9 Principales compañías exportadoras .....	71
Tabla 4-10 . Participación de actores y nivel de influencia en los procesos de licenciamiento forestal y aprovechamiento en la cadena de la balsa en Ecuador.....	78
Tabla 5-1 Organizaciones que operan en las parroquias de la zona norte de Esmeraldas - Ecuador .....	100
Tabla 1 Alfa de Cronbach encuesta a productores de madera de balsa.....	277
Tabla 2 Alfa de Cronbach encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades dirigida a las autoridades parroquiales.....	277
Tabla 3 Correlaciones entre las dimensiones inmersas en la hipótesis secundaria 1 .....	279
Tabla 4 Correlaciones entre las dimensiones inmersas en la hipótesis secundaria 2 .....	280
Tabla 5 Correlaciones entre las dimensiones inmersas en la hipótesis secundaria 3 .....	281
Tabla 6 Indicadores de fiabilidad y validez modelo líderes .....	289
Tabla 7 Cargas factoriales modelo inicial de líderes.....	290
Tabla 8 Indicadores de fiabilidad y validez modelo re - especificado líderes.....	291
Tabla 9 Valores P y T, para validar hipótesis modelo re especificado.....	291
Tabla 10 Frecuencia simple ¿La maquinaria, el equipo y las edificaciones que tienen son adecuados? .....	292
Tabla 11 Frecuencia simple ¿Qué porcentaje de cosecha perdida? .....	293
Tabla 12 Estadísticos de Colinealidad, Factor de Inflación de la Varianza (VIF) de las dimensiones del modelo final.....	296
Tabla 13 Indicadores finales de significancia de las hipótesis .....	297

## Índice de Gráficos

Gráfico 4-1 Principales importadores de madera de balsa 2008 - 2017 (USD\$ Miles) .....	55
Gráfico 4-2 Precios mundiales de balsa por país 2008 – 2016 (USD\$ / Tonelada) .....	55
Gráfico 4-3 Principales países importadores de balsa del Ecuador 2018 – 2017 (en miles USD\$)..	57
Gráfico 4-4 Tendencia del aprovechamiento forestal por origen de la madera 2007-2010 .....	58
Gráfico 4-5 Detalle de uso del suelo y distribución de población en Esmeraldas - Ecuador .....	63
Gráfico 4-6 % de exportaciones de balsa respecto de exportaciones totales 2008 - 2015 .....	70
Gráfico 4-7 Tendencia de participación en exportaciones de balsa ecuatoriana por empresa 2010-2015 .....	71
Gráfico 4-8 Proceso productivo de la madera de balsa en imágenes .....	73
Gráfico 4-9 Productos de la madera de balsa para diferentes industrias .....	74
Gráfico 4-10 Cadena Productiva del sector de la madera en Ecuador .....	86
Gráfico 4-11 Cadena Productiva de la balsa acorde al documento de estrategia de intervención en la cadena de la madera en la provincia de Esmeraldas - Ecuador .....	87
Gráfico 4-12 Cadena productiva la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	88
Gráfico 4-13 Actores y relaciones en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	89
Gráfico 4-14 Mapeo de Costos US dólar por pie tablar: distribución de márgenes en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, 2016 .....	90
Gráfico 4-15 Modelo actual de gobernanza de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	95
Gráfico 7-1 Aporte de actores por dimensión para capital social .....	204
Gráfico 7-2 Aporte de actores por dimensión para gobernanza .....	205
Gráfico 7-3 Frecuencia de citación por dimensión – capital social .....	206
Gráfico 7-4 Frecuencia de citación por dimensión – gobernanza .....	206
Gráfico 7-5 Relación entre variables capital social y gobernanza .....	208
Gráfico 8-1 Modelo de gobernanza propuesto para la cadena de valor de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador .....	245
Gráfico 1 Gráfico de ruta completo productores .....	284
Gráfico 2 Gráfico de ruta productores .....	285
Gráfico 3 Gráfico de ruta completo líderes .....	286
Gráfico 4 Gráfico de ruta ajustado líderes .....	287
Gráfico 5 Gráfico de ruta ajustado líderes con los valores de T .....	288
Gráfico 6 Gráfico de ruta líderes modelo inicial reflectivo .....	289
Gráfico 7 Gráfico de ruta líderes modelo re especificado reflectivo .....	290
Gráfico 8 Gráfico de ruta productores modelo formativo inicial .....	292
Gráfico 9 Gráfico de ruta productores modelo formativo intermedio .....	294
Gráfico 10 Gráfico de ruta productores modelo formativo final .....	295
Gráfico 11 Gráfico de ruta productores modelo formativo ajustado .....	296
Gráfico 12 Gráfico de ruta productores modelo formativo final .....	296
Gráfico 13 Gráfico de ruta productores indicadores de significancia modelo formativo final .....	297

## Resumen

Ecuador es el principal exportador de madera de balsa en el mundo. A pesar de la abundante disponibilidad de este recurso natural en la provincia de Esmeraldas, y de la demanda internacional para el abastecimiento a sectores de alta tecnología para la construcción de aviones, trenes rápidos, barcos, automóviles y energía eólica, prevalecen prácticas informales para su explotación, que impiden estructurar formas asociativas de trabajo para el desarrollo de capacidades de los pequeños productores, que contribuyan a la formalización del sector y al fortalecimiento de la gobernanza de la cadena productiva y de valor, con enfoque social.

El objetivo de esta investigación es analizar las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de Esmeraldas, Ecuador, a partir del capital social entre sus miembros y conocer la incidencia que tienen en la gobernanza de la cadena, a fin de proponer un modelo de gobernanza de cadena de valor que, bajo un enfoque social, permita mejorar la posición de los pequeños productores en la misma y con ello, sus condiciones de vida, aprovechando de manera eficaz las ayudas gubernamentales, acorde al Plan Nacional Para El Buen Vivir.

Se encontró que los pequeños productores tienen bajos niveles de asociatividad, debido a un capital social pobre tanto cognitivo como estructural, que refleja falta de: relaciones de confianza entre ellos; mecanismos de vinculación formal con los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales; conocimientos técnicos en producción y administración; recursos económicos y un modelo de gobernanza de *mercado* con algunas características de *cautivo* que no permiten el desarrollo de los pequeños productores de balsa asociados. Se propone un modelo de gobernanza que puede lograr una evolución hacia un tipo de gobernanza *cautivo participativo, incluyente*, para mejorar la posición de los pequeños productores y evolucionar de una cadena productiva hacia una cadena de valor de la balsa en Esmeraldas, Ecuador, que permita aprovechar de mejor manera las iniciativas promovidas por el gobierno central, que al momento han progresado en forma muy lenta y abarcan a una proporción mínima del sector, a nivel de resultados encontrados.

Como aportes principales, es la primera investigación académica que se realiza sobre la cadena de valor de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, con lo que se marca un punto de partida para el estudio académico del sector, que puede servir para sustentar esfuerzos gubernamentales o privados que deseen atender las necesidades urgentes y manifiestas del sector de pequeños productores de madera de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. El estudio también pretende aportar con elementos que ayuden a implementar la política estatal de cambio de la matriz productiva, aprovechando la potencialidad económica de un producto del cual el Ecuador es el principal exportador del mundo y que además ayude a disminuir los procesos de deforestación en la zona.

## Capítulo 1

### El problema de investigación, objetivos, hipótesis

#### 1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

La madera de balsa en el mundo es utilizada en varias industrias de alta tecnología. Su bajo peso y propiedades como aislante térmico y acústico son demandadas para rellenar espacios que requieren masa, pero no peso y a la vez aislamiento, como es el caso de los entrepisos y detrás de tableros de instrumentos de aviones, trenes rápidos, barcos, autos y en la industria eólica. Su demanda, aunque fluctuante, tiene una tendencia creciente.

Ecuador es el mayor exportador de madera de balsa del mundo con 76% de las exportaciones (International Trade Center, 2018) ITC<sup>1</sup>. La provincia de Esmeraldas - Ecuador es una plaza relativamente nueva en la industria de balsa en el país y requiere estructurar adecuadamente las cadenas productivas para poder potenciar su desarrollo. No es razonable que el primer exportador del producto en el mundo mantenga niveles de informalidad de tal magnitud en su cadena, que incluyen problemas sociales y ambientales muy importantes en una industria que, a pesar de sus fluctuaciones, ha mantenido un crecimiento y abastece a Estados Unidos, China y Europa con productos para la industria de alta tecnología como la aeronáutica, eólica, construcción, naval.

En provincias como Guayas, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas existen empresas establecidas con demanda de materia prima que no ha podido ser satisfecha favorablemente por sus propios productores. Según los datos del Banco Central del Ecuador, esta producción es manejada por 32 exportadores de balsa que han operado a nivel nacional durante el año 2015. (Banco Central del Ecuador, 2016).

El desarrollo de plantaciones controladas de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, es incipiente y se encuentra en fases iniciales; al momento se explota balsa silvestre en su mayoría. Sin embargo, tienen una gran ventaja: la privilegiada ubicación geográfica y astronómica de sus bosques que favorece la calidad natural de la madera de balsa, ubicándola

---

<sup>1</sup> A través de su trabajo, el ITC contribuye directamente a 10 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos incluyen el ODS 1 (sin pobreza), el Objetivo 2 (hambre cero), el Objetivo 4 (Educación de calidad), el Objetivo 5 (Igualdad de género), el Objetivo 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 9 (Industria, innovación e infraestructura) Meta 10 (Desigualdades reducidas), Meta 12 (Producción y consumo responsable), Meta 16 (Paz, Justicia e instituciones sólidas) y Meta 17 (Alianzas para alcanzar los objetivos).

como la mejor del mundo, y también una desventaja, la zona se ve afectada por altos índices de deforestación.

La balsa es una especie pionera, requiere gran luminosidad por lo que se desarrolla en los claros de los bosques provocados por deslizamientos del suelo, siembras abandonadas, áreas quemadas, áreas de tala total o devastadas y claros causados por caídas de árboles. En estado natural, los rodales de balsa serán reemplazados por especies más tolerantes a la sombra en la segunda generación (US Forest Service, 2011).

*Los bosques de Esmeraldas, Ecuador, forman parte del último reducto de bosques tropicales de la costa del Pacífico en América, son parte de la formación biológica del Chocó, considerada como una de las “hot spot” de biodiversidad del mundo debido a su alto endemismo. Es uno de los sectores mayormente afectados por la pérdida de bosques naturales, el 95% de los bosques naturales de esta región han sido convertidos en plantaciones agrícolas y pastizales, el área forestal de mayor importancia está localizada en el noroccidente de la provincia donde extensas zonas de bosque húmedo tropical y de bosque muy húmedo tropical están siendo explotadas aceleradamente por su valor comercial... más de 500 mil hectáreas se han perdido en los últimos diez años (Vasquez & Saltos, 2011, pág. 109).*

La pobreza de los habitantes de la zona agrava el problema pues toman al bosque como fuente, a veces única, de recursos para sobrevivir. Careciendo de recursos y conocimientos explotan sin técnica el bosque primario ocasionando los problemas de deforestación mencionados. Las empresas transnacionales aprovechan esta coyuntura para obtener materia prima barata y sin riesgos de producción, no proveen ayuda técnica ni de planificación e imponen condiciones de precio y estándares de calidad variables y discrecionales acorde a su conveniencia. Los otros actores no tienen fuerza ni recursos a excepción de los intermediarios comercializadores que, por su conocimiento profundo de la zona y disponibilidad de pequeños capitales, controlan las condiciones de compra frente a los pequeños productores, pero a su vez dependen de las condiciones de las empresas transformadoras – exportadoras.

Los esquemas asociativos de la zona son débiles en la mayoría de los casos. Se conforman asociaciones para temas coyunturales, principalmente para cumplir requisitos para recibir apoyos gubernamentales y una vez recibidos, las asociaciones dejan de funcionar. Ante nuevas posibilidades de apoyos se forman nuevas asociaciones, que de similar manera dejan de funcionar una vez recibido el apoyo. Las asociaciones formadas en este escenario no desarrollan destrezas administrativas, con alta informalidad en su estructura, no tienen procedimientos, las funciones son de asignación verbal, no mantienen registros contables, ni

controles, cuando más un registro de gastos. Esto ocasiona que los pequeños productores de Esmeraldas no sean competitivos para enfrentar los retos de la globalización, ni en volúmenes mínimos de producción, ni en calidad.

A pesar del potencial del producto y de incidencia sobre las economías los pequeños productores e incluso de los potenciales beneficios ambientales, no existen estudios académicos sobre la cadena productiva y de valor de la madera de balsa en la zona de Esmeraldas. La madera de balsa podría ser una alternativa, para proveer recursos estables a los habitantes sin tener que destruir bosque primario. Siendo un producto renovable que se desarrolla en solo tres a cuatro años, puede generar fuentes de ingresos constantes sin sacrificar al ecosistema. Si se siembra en forma ciclada tan solo durante tres años, los pequeños productores conseguirán cosechas permanentes a partir del cuarto año, reusando las mismas áreas de cultivo. Si bien la producción de madera de balsa no ha mantenido un desarrollo sostenido por las cambiantes condiciones de mercado en el pasado medio y lejano, las exportadoras grandes que mantienen plantaciones controladas, son casi siempre deficitarias en cuanto a volumen de producción. Según los datos del International Trade Center (ITC), en los años previos al 2011 hubo un repunte en la venta mundial de balsa (International Trade Center, 2018) especialmente por el apareamiento de la fuerte demanda china y, como consecuencia, los transformadores requirieron materia prima y acudieron a la explotación y compra de balsa silvestre que existe en grandes cantidades en las zonas de bosque húmedo tropical en la región costanera Esmeraldeña y en la Amazonía ecuatorianas. Esto incentivó la producción, sin embargo, la caída de los años siguientes ha dejado nuevamente en aprietos al sector. La Asociación Latinoamericana de Integración corrobora los datos de la demanda mundial de la madera de balsa, tuvo un pico entre los años 2010 y 2011 con una importante baja en el 2012, manteniéndose en esos niveles durante el 2013 (Asociación latinoamericana de Integración ALADI, 2015). Con el repunte experimentado en el 2014y 2015, parecieran abrirse nuevamente los mercados para los pequeños productores, sin embargo, este repunte no se ve acompañado de un repunte importante en el precio, que se ha mantenido muy fluctuante y en todo caso su crecimiento no está alineado al crecimiento de la demanda.

Los proveedores de balsa en Esmeraldas, Ecuador, pueden agruparse en dos grandes segmentos, los tenedores de bosques y los comercializadores. Los tenedores a su vez se



dividen en dos grupos: los que realizan explotación silvestre en formaciones pioneras<sup>2</sup> generadas por la devastación de bosque nativo, que son la gran mayoría y unos pocos que se encuentran en proceso de producción formal con plantaciones forestales<sup>3</sup> o sistemas agroforestales<sup>4</sup> SAF, de los cuales se estima que no llegan al 3% los que ya están en fase de cosecha, no existen datos oficiales al respecto. Dentro de los productores que se encuentran en producción formal, se pueden identificar a un grupo minoritario de hacendados que sembraron balsa en pequeñas áreas de sus propiedades, como respuesta al optimista escenario de los años 2009 y 2010 principalmente. Estas plantaciones no son incidentes en forma importante en la economía de estos propietarios ni de la provincia. También se encuentran pequeños productores asociados, beneficiarios de programas de incentivo de entrega de plantas promovido por el Gobierno, de los cuales el más importante es un proyecto iniciado a finales del 2009 en el sector La Perla en Esmeraldas, Ecuador, en donde se realizó un convenio con cuarenta propietarios de la zona, agrupados en una Asociación denominada Nueva Esperanza, en el 2009 aplicaron para un programa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ecuador (MAGAP), en que los comuneros firmaban un convenio de prestación de tierras en el cual los asociados aportaron sus tierras para un proyecto de siembra de balsa. El gobierno central levantó la plantación, encargándose de la siembra, mantenimiento y control y, en su momento, se encargaría de la comercialización. Los asociados actuaban en calidad de custodios de la plantación y a cambio recibirían el 50% del beneficio final que se obtenga de la misma. Lamentablemente este proyecto, según información de sus beneficiarios, no ha recibido mantenimiento desde el año 2011, actualmente la plantación se encuentra afectada por una plaga de hongos que la ha mermado significativamente. Pero el mismo desarrollo de la plaga demuestra que los asociados no desarrollaron capacidades para poder mantener adecuadamente sus plantaciones y que el gobierno no se preocupó de hacerlo.

---

<sup>2</sup> Las formaciones pioneras son las que de manera natural se desarrollan a partir de perturbaciones en bosques nativos (derrumbes, crecidas de ríos, caídas de árboles) o por efectos de intervenciones del ser humano como tumba de árboles (Arias & Robles, 2011).

<sup>3</sup> Una plantación forestal es una masa arbórea establecida por el hombre con una o más especies forestales, diferentes de las palmas (Arias & Robles, 2011).

<sup>4</sup> Los sistemas agroforestales SAF se caracterizan por la presencia de árboles en sistemas de producción animal o agrícola, en los que el componente arbóreo está asociado a pastizales o cultivos agrícolas, e interactúa con el animal y con los otros componentes del sistema de una manera directa o indirecta, de una manera planificada o espontánea (Escalante.E., 2018)

Los incipientes procesos asociativos son mínimos y no han tenido fortaleza para influir sobre la gobernanza de la cadena de valor. Estos elementos configuran un modelo de gobernanza débil en la cadena. Esta realidad de los pequeños productores de balsa asociados contrasta con los positivos resultados obtenidos por asociaciones de pequeños productores de cacao de la misma zona, situación que da pie a considerar que las formas asociativas contribuyen a la formalización de las actividades productivas, lo cual, además de mejorar su posición en la cadena, podría contribuir a frenar la deforestación de las cada vez más escasas superficies de bosques tropicales en la región.

Resumiendo la problemática del sector productor y proveedor de balsa, existe una situación de mercado altamente fluctuante que impide una planificación, hay incentivos hacia prácticas informales que aprovechan tanto comercializadores como la industria local y extranjera, afectando la sustentabilidad de los recursos de la región: no existen estándares definidos y aceptados por las partes para el manejo de balsa; no existe un sistema de control de calidad aceptado por los partícipes; recurrentes y elevados niveles de rechazos debido a problemas de calidad; informalidad e impuntualidad en las entregas por efectos idiosincráticos y también de clima; acceso muy limitado a créditos formales para capital de trabajo; malas condiciones de ingresos y sustentabilidad para los pequeños productores; falta de cooperación y niveles mínimos de organización asociativa sin sustento administrativo adecuado, los esquemas asociativos parecen no haber funcionado en forma adecuada para el sector de la balsa y, asimismo, alta debilidad de los pequeños productores dentro de la cadena de valor de la balsa frente a un esquema de gobernanza débil. Las iniciativas promovidas por el gobierno central han progresado en forma muy lenta y abarcan a una proporción mínima del sector, no existen estudios académicos acerca de la cadena de valor de la balsa en Esmeraldas, Ecuador, si acaso, algunos acercamientos de alguna ONG financiada por el Consejo provincial o el Magap con orientación más bien instrumental. No se entiende cómo la participación de las asociaciones de pequeños productores de balsa puede ayudar a impulsar el valor y mejorar su influencia sobre la gobernanza, ni si el nivel de capital social de los pequeños productores y asociaciones de la zona logra incidir sobre la gobernanza. Desde el rol de las instituciones gubernamentales y privadas no está claro cómo pueden intervenir para apoyar al sector de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, y acercar a sus partícipes al buen vivir.

## 1.2. Pregunta de investigación, Objetivo e Hipótesis

Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis principal
¿Por qué las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de Esmeraldas, Ecuador, son efímeras y tienen poca participación en la gobernanza de la cadena productiva a pesar de las ayudas gubernamentales?	Analizar las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de Esmeraldas, Ecuador, a partir del capital social entre sus miembros y conocer la incidencia que tienen en la gobernanza de la cadena, a fin de proponer un modelo de gobernanza de cadena de valor que, bajo un enfoque social, permita mejorar la posición de los pequeños productores en la misma y con ello, sus condiciones de vida, aprovechando de manera eficaz las ayudas gubernamentales, de acuerdo al Plan Nacional Para El Buen Vivir.	Las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de la provincia de Esmeraldas–Ecuador, tienen baja influencia sobre la gobernanza de la cadena productiva, debido a la debilidad de su capital social, así como por el tipo de gobernanza que presenta esta cadena lo que dificulta la adecuada canalización de los apoyos gubernamentales y la incorporación, en forma estable, de los pequeños productores y sus asociaciones a la cadena
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias
P. 1 ¿Cómo se estructura la cadena productiva de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, cuáles son sus impulsores y qué tendencias de los mercados internacionales se pueden aprovechar para potenciar su evolución?	O1.1. Identificar los eslabones de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador y conocer los impulsores de valor en cada uno de ellos. O1.2. Analizar cómo se estructuran las relaciones de poder entre los actores de la cadena productiva que participan en su gobernanza. O1.3. Evaluar las oportunidades que presentan las tendencias del mercado mundial de la madera de balsa, para mejorar la posición de las asociaciones de pequeños productores en la cadena.	H1 Los principales impulsores de valor en la cadena de madera de balsa, son el conocimiento de los mercados internacionales, los recursos tecnológicos, y las capacidades comerciales, los cuales se concentran en los grandes transformadores-exportadores de balsa y en menor proporción, en los intermediarios comercializadores, lo que permite a las grandes empresas, imponer a los pequeños productores asociados, esquemas de gobernanza de mercado, concentrando el valor generado en los otros eslabones de la cadena para su beneficio.
P. 2 ¿Existe suficiente capital social entre los pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, para consolidar procesos asociativos eficaces que permitan el manejo adecuado de sus recursos?	O.2 Evaluar el capital social existente en las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas para entender cómo funcionan sus procesos asociativos y el manejo de sus recursos.	H2 El nivel de capital social entre los pequeños productores asociados es bajo y no favorece el desarrollo de los procesos asociativos, manteniendo bajos niveles de: estabilidad-permanencia de las asociaciones, acción colectiva, eficiencia en el logro de sus objetivos y recursos de los asociados
P.3 ¿Qué impacto tienen los programas, proyectos y acuerdos institucionales de carácter gubernamental en las formas asociativas de pequeños productores de madera de balsa de Esmeraldas, Ecuador y qué modelo de gobernanza de cadena de valor contribuye a mejorar su posición en la misma?	O.3 Evaluar el impacto de los programas, proyectos y acuerdos institucionales de fomento asociativo en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, a fin de conocer cómo las asociaciones de pequeños productores de balsa pueden mejorar su posición en la gobernanza de la cadena.	H3 El tipo de gobernanza de mercado en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, puede evolucionar hacia un modelo de cadena de valor incluyente, si se fortalece el capital social entre los pequeños productores para la formación y fortalecimiento de asociaciones productivas y diseñando programas, proyectos y acuerdos institucionales, mediante la participación gubernamental, para beneficio de los asociados.

Fuente: Elaboración propia



### **1.3. Justificación e importancia**

Desde la perspectiva de las oportunidades, las expectativas de crecimiento del mercado de balsa en el mundo son interesantes a pesar del comportamiento cíclico que presenta en los últimos años. De acuerdo con el International Trade Center (2017), luego del repunte alcanzado entre 2010 y 2011 y la posterior importante baja sufrida por el mercado hasta inicios del 2014, se ha notado un incremento de la demanda a fines del 2014 y el 2015 y un nuevo declive para el 2016 y 2017, sin embargo, la tendencia sigue siendo al alza si se analizan los datos disponibles desde el 2009.

Los altos precios del petróleo durante los primeros años de esta década impulsaron el desarrollo de tecnologías alternativas de producción de energía ecológica, entre ellas, la energía eólica, que estuvo desarrollándose con fuerza hasta inicios de la crisis última y que se espera resurja con fuerza. Este segmento es uno de los grandes consumidores de balsa, pues las aspas, que pesan alrededor de 6 toneladas, tienen en su interior balsa en un alto porcentaje, misma que sirve para darle masa y consistencia con el menor peso posible; situaciones similares aprovechan las industrias náuticas, aeronáutica, de trenes rápidos y de la construcción, explotando las características de bajo peso, aislamiento térmico y acústico.

En el Ecuador las tendencias de crecimiento muestran una recuperación del sector (Banco Central del Ecuador, 2016) y ello conlleva a una exigencia en el mejoramiento de la calidad, misma que debe ser proyectada y lograda desde la materia prima a fin de aprovechar esta oportunidad de mercado con expectativas posibles de desarrollo de mayores niveles de industrialización.

Este estudio es el primero que se realiza académicamente sobre la cadena productiva y de valor de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, anteriormente ha sido estudiada básicamente desde el punto de vista de ONG internacionales o proyectos de reforestación dentro de la problemática general de la madera. Tampoco se han estudiado el capital social ni los procesos asociativos de este sector que está dentro de los más pobres y vulnerables del Ecuador a pesar de que el análisis de la CV ayuda a entender la participación de una región en una industria global y determinar cuál es su papel en la distribución de beneficios.

Con este trabajo se marca un punto de partida para el estudio académico del sector, que puede servir para sustentar esfuerzos gubernamentales o privados que deseen atender las

necesidades urgentes y manifiestas del sector de pequeños productores de madera de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. El estudio también pretende aportar con elementos que ayuden a implementar la política estatal de cambio de la matriz productiva, aprovechando la potencialidad económica de un producto del cual el Ecuador es el principal exportador del mundo, que representa el 1,3% de las exportaciones no petroleras del país (Banco Central del Ecuador, 2016) y que contribuye a solventar las necesidades de importantes sectores rurales de los más pobres del país dentro del sector maderero que según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, tiene un alto potencial, pero su desarrollo es aún limitado y desordenado, aunque se encuentra clasificado como uno de los sectores estratégicos a desarrollar dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2013). Oportuno mencionar que, la madera de balsa, por su corto ciclo productivo, puede ayudar en forma importante a disminuir el problema de deforestación de la zona, tema que ha sido históricamente un problema muy grave en la zona.

El estudiar, analizar y determinar las características específicas gobernanza de la cadena y proponer un nuevo modelo, de manera que se pueda enfatizar en un enfoque social que fortalezca la gobernanza de la cadena actualmente muy débil, desarrollar capacidades en los pequeños productores, estructurar una forma asociativa de trabajo que ayude a formalizar al sector, al desarrollo, cooperación y evolución técnica, que incidan sobre los impulsores de valor de la cadena y permita mejorar las posibilidades de permanencia y fortalecimiento de los pequeños productores de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, dejará preparado el camino para la implementación de políticas gubernamentales que posibiliten la reorganización de la cadena productiva y convertirla en una cadena de valor regional del sector.

Se parte del análisis de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, una de las principales regiones productoras de esta materia prima, pero hay que resaltar la pertinencia de analizarla como cadena de valor, pues desde este enfoque se pretende añadir valor económico y social en cada uno de los eslabones de la cadena, buscando intervenir favorablemente en el eslabón de los pequeños productores para mejorar su posición en la cadena de valor y con ello, su bienestar. Por ello, la investigación busca dar cuenta del estado actual de las formas asociativas que existen en esta cadena, pues se conoce que hay otros productos agrícolas y forestales que, gracias al establecimiento y permanencia de las

asociaciones de pequeños productores, han logrado diversificar y ampliar sus mercados – incluso los internacionales- lo cual ha traído beneficios para los pequeños productores. En este sentido, esta investigación indaga sobre la existencia y consolidación de asociaciones de pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, considerando que tanto el capital social entre sus miembros como las formas asociativas inmersas en él, repercuten en el tipo de gobernanza prevaleciente en esta cadena.

Dentro del contexto social los principales beneficiarios de este proyecto son los pequeños productores de balsa, que se ubican dentro el grupo social más vulnerable del Ecuador, viven en una zona rica en recursos naturales pero al mismo tiempo sus habitantes son de los más pobres y desatendidos del Ecuador y por su propia pobreza (SENPLADES - UASB, 2013), se vuelven una amenaza ecológica porque se ven obligados a sobre explotar de forma ilegal el bosque primario que aún existe en la zona, causando graves problemas de deforestación. Por eso, requieren apoyos para caminar hacia el objetivo que impulsa el Plan Nacional Para El Buen Vivir (2013-2017) que, entre sus estrategias, para el objetivo 2, propugna la necesidad de crear y fortalecer mecanismos justos de encadenamiento productivo y medios alternativos de comercialización, promoviendo y fortaleciendo la asociatividad, con principios de igualdad, equidad y solidaridad. También impulsa mecanismos de interlocución y comunicación entre las redes sociales rurales que fortalezcan sus vínculos y coordinen el cuidado de los bienes comunes, la deliberación y la propuesta de alternativas económicas, productivas y requiere también ampliar y sostener la oferta de productos agroecológicos, provenientes de la economía popular y solidaria y de las MIPYMES rurales, fortaleciendo los mecanismos de comercialización directa con los mercados locales, urbanos y externos, particularmente las redes comerciales (2013).

#### **1.4. Estructura del trabajo**

Para la mejor consecución de los objetivos se ha dividido el trabajo en ocho capítulos:

En el Capítulo uno, se plantea el problema de investigación, las preguntas, objetivos e hipótesis y se presenta la justificación del trabajo.

En el segundo capítulo se hace un abordaje al estado del arte de los ejes transversales del trabajo, esto es capital social, asociacionismo, gobernanza y cadenas productivas y de valor, ejes que son fundamentales para la consecución del objetivo general del trabajo que busca

analizar las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de Esmeraldas, Ecuador, a partir del capital social entre sus miembros y conocer la incidencia que tienen en la gobernanza de la cadena, a fin de proponer un modelo de gobernanza de cadena de valor que, bajo un enfoque social, permita mejorar la posición de los pequeños productores en la misma y con ello, sus condiciones de vida, aprovechando de manera eficaz las ayudas gubernamentales, de acuerdo al Plan Nacional Para El Buen Vivir.

El capítulo tercero presenta la propuesta teórico - metodológica. La investigación es de tipo mixto con un diseño anidado concurrente de modelo dominante. Se colecta simultáneamente la información cualitativa y cuantitativa, siendo el método cualitativo el que guía la investigación. En la parte cuantitativa el diseño investigación es de tipo no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. El capítulo contiene la delimitación del área y universo de estudio, los criterios de inclusión y exclusión, la estrategia metodológica y definición del constructo.

En el capítulo cuarto busca alcanzar el objetivo específico uno punto uno, esto es: Identificar los eslabones de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador y conocer los impulsores de valor en cada uno de ellos. Para ello se analiza en detalle la cadena productiva y el sector de la madera de balsa, también se incluye un análisis de la situación del mercado de la balsa en el mundo y un diagnóstico de la cadena de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, incluyendo el modelo actual de gobernanza identificado en esta cadena, temas que aportan a la consecución de los objetivos específicos uno punto dos y uno punto tres que buscan: Analizar cómo se estructuran las relaciones de poder entre los actores de la cadena productiva que participan en su gobernanza, y Evaluar las oportunidades que presentan las tendencias del mercado mundial de la madera de balsa, para mejorar la posición de las asociaciones de pequeños productores en la cadena

Para el capítulo quinto el enfoque es en el análisis diagnóstico del capital social de la cadena productiva de la madera de balsa en la zona de estudio, para ello se analizan diez dimensiones, acorde a lo sugerido por la literatura y con ello alcanzar el objetivo específico dos que propone: Evaluar el capital social existente en las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas para entender cómo funcionan sus procesos asociativos y el manejo de sus recursos.



En el capítulo sexto, se realiza el análisis diagnóstico de la gobernanza en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, se estudian nueve dimensiones que permiten entender las condiciones de gobernanza acorde a la literatura y alcanzar el objetivo específico tres: Evaluar el capital social existente en las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas para entender cómo funcionan sus procesos asociativos y el manejo de sus recursos.

La discusión de los resultados se la realiza en el capítulo séptimo, desagregándola acorde a las principales dimensiones de las variables capital social y gobernanza que inciden sobre los proceso asociativos de los pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.

Finalmente, en el capítulo octavo se presentan las conclusiones del estudio, se plantea un nuevo modelo de gobernanza que complementa la consecución del objetivo específico tres y se resumen los temas pendientes y líneas de investigación que este estudio abre.

## Capítulo 2

### Asociacionismo, capital social y gobernanza en cadenas productivas y de valor

#### 2.1. Asociatividad

Desde una concepción latinoamericana Perego propone: “Por asociatividad se entiende a un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, donde cada empresa participante continúa manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (2003, pág. 63). El mismo concepto podría aplicarse a procesos asociativos en donde los actores centrales, en lugar de empresas, son personas, pequeños productores o partícipes de la cadena de valor que se estudie. Araque, se refiere a la asociatividad como una alternativa estratégica a través de la cual un “grupo de personas y/o empresas pueden alcanzar un objetivo común; manteniendo al mismo tiempo, por un lado, su independencia individual en ciertos aspectos y, por otro lado, optimizando al máximo los recursos con que cuentan los miembros del grupo asociativo” (2013, pág. 18). Las ejecuciones asociativas no están libres de problemas "...las dificultades que surgen se deben a que los pequeños productores poseen inseguridad en su participación y por tanto no todos participan de forma igualitaria a lo largo del proceso." (Courdin, 2013, pág. 169), siendo justamente estas diferencias y problemas los que deben identificarse para poder proponer alternativas organizativas. Una visión más cercana a la realidad de estudio aportada por Demenus y Crespo Coello, mira a la asociatividad como la “Capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos de trabajar, por decisión propia, de manera mancomunada, sin perder su independencia, para desarrollar ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operasen de manera individual” (2011).

##### 2.1.1. Tipos de asociaciones

Respecto a los tipos de asociación existentes, prevalecen propuestas para agruparlas de acuerdo con diversos criterios. Puga y Luna (2010) proponen agruparlas de acuerdo con el dominio o campo de acción en el que trabajan, al destino de los esfuerzos que despliegan, a los recursos que manejan y al tamaño y concentración espacial.

Según el dominio en que trabajan, enfocándose en el campo de acción, proponen tres tipos: el de la economía, la burocracia y la sociedad civil. Según el destino de los esfuerzos que

despliegan, plantean que existen asociaciones que están a favor o en contra de los intereses creados. Consideran que existen las que se crean para su beneficio propio, es decir, para el bienestar y mejoramiento de sus socios; y, por otro lado, se encuentran las que se crean para el beneficio de terceros, es decir, actúan como agentes y ayudan a sus afiliados. Según los recursos de las asociaciones, se enfocan en la capacidad con la que cuentan los socios con respecto a recursos propios y capitales. Y finalmente, en cuanto al tamaño, concentración espacial y homogeneidad, se vinculan a las agrupaciones que se asocian de acuerdo con el espacio o situación geográfica donde se encuentren y los bienes o servicios similares que producen u ofrecen (Luna & Puga, 2010).

Otra forma de clasificación la proponen Méndez y Fuentes (2009) citando a Rosales (1997), quien agrupa a las asociaciones en función de las fases del proceso empresarial que enfocan, según los objetivos básicos de las asociaciones y según el alcance espacial que abarcan. Teniendo presente las fases del proceso empresarial, los autores proponen que indistintamente de la actividad económica, tamaño y naturaleza de las empresas, cada una de estas tiene por objeto la creación o transformación de la materia prima en un producto final o servicio mediante un proceso clasificado que lo resume en tres fases: fase de Diseño del Producto/Servicio, fase de Producción, fase de Comercialización que incluye todo lo referente a recepción, solicitud, despacho o entrega de productos. Según las funciones u objetivos básicos de la asociatividad, el autor agrupa en asociaciones que se dedican a financiamiento de las actividades, las que se dedican al aprovisionamiento de los recursos físicos, las enfocadas en la gestión de recursos humanos, de calidad y tecnología, finalmente las especializadas en administración y control de los recursos. Conforme al alcance de la asociatividad, se refiere al área de influencia de su acción que puede ser un alcance geográfico, un alcance sectorial, otro especializado, y uno integral.

Por otro lado, una estructuración con visión económica – administrativa la encontramos en las definiciones de clústers, de consorcios de exportación y de redes empresariales. En primer lugar, al hacer referencia a clústers, se está enfocando en “un grupo de empresas e instituciones relacionadas con un ramo de actividad particular, que se concentran en un área geográfica y están unidas por prácticas complementarias” (Antelo, 2007, pág. 10). En segundo lugar, los consorcios de exportación se refieren a “una alianza voluntaria de

empresas (redes horizontales) cuyo objetivo es promover las exportaciones de bienes y servicios de sus miembros a través de acciones conjuntas” (Russo, Dini Marco, & Ackermann, 2010, pág. 15) y, por último, las redes empresariales pueden ser redes horizontales, que “son alianzas entre empresas de un mismo nivel productivo para alcanzar objetivos comerciales y productivos en conjunto; o, pueden ser redes verticales, alianzas entre proveedores y sus clientes” (Russo, Dini Marco, & Ackermann, 2010, pág. 4). El esquema de clúster, si bien se menciona, como parte importante de los modos asociativos, no aplica al sector de la balsa en Esmeraldas, Ecuador, pues no se tienen empresas (excepto las transformadoras exportadoras), siendo el resto de la cadena formado por personas naturales.

Se identifican algunas similitudes en las clasificaciones propuestas, para el sector de los pequeños productores de balsa, las consideraciones geográficas y de concentración espacial son de especial cercanía e interés, mientras que las consideraciones de enfoque en el campo de acción y de las fases del proceso empresarial son significativas para los eslabones finales de la cadena de valor de dicho sector en la industrialización y exportación.

El enfoque con el que se planteen los procesos asociativos puede incidir positivamente sobre la eficacia en la identificación de oportunidades en el desarrollo de la cadena de valor:

*los diversos mecanismos basados en la asociatividad y en la conformación de redes pueden jugar un papel importante en la generación de nuevas estrategias para el desarrollo de la competitividad a corto y mediano plazo, dado que facilitan el acceso a: entrenamiento, difusión de tecnologías, financiamiento, promoción de exportaciones entre otras; mejorando sus capacidades de aprendizaje e innovación y ofreciendo posibilidades que una pyme no alcanzaría por sí sola (Dini, 1997), citado por Cervilla de Olivieri (2007, pág. 232).*

Estas posibilidades se traducen a través de mejoras y estrategias que permiten optimizar su posición y aporte en las cadenas de valor.

Friedberg anota que la colaboración es el aspecto esencial de todo esfuerzo colectivo organizado y que este se ve limitado por las estrategias y oportunidades individuales y colectivas, que elaboran o aprovechan los miembros de la organización para alcanzar fines particulares mediante la creación o mantenimiento de problemas que solo algunos son capaces de descifrar (1993). Trabajando sobre el mismo concepto Montaña identifica dos factores fundamentales en toda organización: el dinero y el poder, aspectos que van mucho más allá del territorio de la organización y describe a la asociación como:

*... un fenómeno psico-social amplio, con múltiples referencias históricas, que incorpora, según*

*la situación y sus fines – declarados u ocultos -, aspectos de su entorno social, político y cultural para que, con el acervo de dispositivos tecnológicos, simbólicos e imaginarios a su alcance, los individuos construyan, a partir de sus experiencias, con organizaciones colectivas relativamente acotadas, al menos en apariencia, para depositar sus aspiraciones y trabajar sus desencantos.* (Montaño, 2010, pág. 70)

Se destaca la complejidad que implican los diferentes modelos asociativos y como muchas variables inciden sobre su estructura y desarrollo, dificultando significativamente su aprehensión, especialmente la multiplicidad de fines como de medios, la diversidad de referentes institucionales, la dificultad para detectar parámetros adecuados de desempeño y la tentación de adoptar modelos organizacionales públicos o privados, entre otros.

Tirado (2010) en su estudio sobre las características y problemas de las asociaciones, cita a Olson (1971) que dice que los individuos tratan de maximizar sus beneficios y no contribuirán a la acción colectiva, tratando de aprovecharse del aporte de otros sin hacer ellos aportes, salvo que al producir puedan conseguir unos beneficios extra o selectivos o si se los coacciona. Entonces, la movilización colectiva se producirá cuando, además de haber un interés por la obtención de un bien colectivo, exista un mecanismo que incentive la participación en la forma de beneficios selectivos privados. Esto se alinea con las ideas de Jenkins en su Teoría de la Movilización de Recursos que postula que esta se da en un marco de oportunidades, donde los actores movilizan recursos para ganar posiciones de poder o para mantenerlos (Jenkins, 1994). Por otro lado, la posición estructuralista, acude a los lazos históricos que unen a los individuos y que los estimularía a buscar el bien común impulsados por un mutuo interés. En su estudio, Tirado (2010, pág. 21) también sostiene que “En las relaciones asociativas la orientación de la acción se funda en un acuerdo o compensación de intereses racionalmente motivados; ya sea que el juicio racional se base en valores absolutos o razones de conveniencia”. En este sentido, Wilson (1961) clasifica a los incentivos selectivos en tres categorías: materiales, solidarios y de deber moral. Los materiales hacen referencia a beneficios tangibles, por ejemplo, económicos, los solidarios se refieren a la identidad, amistad o a la satisfacción de participar y los de tipo moral se refieren a la forma correcta de actuar que los individuos han interiorizado a través de su cultura o de su educación. La necesidad de incorporar costos, beneficios solidarios y de “deber moral”, además de los términos económicos, al análisis de la acción colectiva, ha sido demostrada en estudios como los de Hirzch (1990) en que los beneficios intrínsecos deberían tener un valor

especial únicamente para los participantes.

Respecto del momento en que se produce el ingreso de nuevas personas en la asociación, Granovetter (1978) destaca la importancia de reconocer que en una acción colectiva existen dos momentos: el primero es cuando dicha acción colectiva se inicia y el segundo es cuando se mantiene. La motivación de las personas que inician un proyecto nuevo es diferente de las personas que se incorporan después, cuando ya se tienen resultados. Es necesario alcanzar un umbral mínimo de acuerdo con la situación o proyecto para que este se lleve adelante. En esto influirá el valor que cada individuo da a los incentivos selectivos, sus propias experiencias y el nivel de confianza en extraños. La confianza se crea como consecuencia de la participación en asociaciones o también por la habilidad de desconocidos de enviar señales que puedan entenderse como dignas de confianza, provocando que sus interlocutores revisen sus creencias acerca de lo que consideran es digno de confianza. Entonces, las experiencias de participación en asociaciones y la traducción de señales enviadas por desconocidos como señales que indican que el extraño es digno de confianza, parecen ser fundamentales para que una persona decida o no asociarse con otra para alcanzar un objetivo común (Herreros, 2003).

Por su lado, Bunge-Vivier señala que la asociación a organizaciones de tipo económico “implica una confianza personal mayor a la que podría demandar la asociación a organizaciones de tipo comunitarias totalmente incluyentes (comités religiosos, grupos para construir caminos...). “En las organizaciones con fines de lucro las ganancias de uno dependen de la cooperación del otro” (2008, p. 23). La misma autora, recogiendo las normas de Poulsen y Svendsen (2003) que afirman que el comportamiento de cooperación o no-cooperación depende de tres normas sociales: normas de reciprocidad, normas egoístas y normas altruistas, sostiene que lo ideal para organizaciones pequeñas, es contar mayoritariamente con personas con actitudes de reciprocidad para que no haya cabida para los egoístas, pues los altruistas, al permitir la existencia de egoístas, en una primera instancia ocasionan que estos enfaden a los recíprocos, y en un segundo momento, “convierten a los recíprocos en egoístas, haciendo que las tareas de la organización recaigan todas en unos cuantos altruistas. Esto llega a ocurrir y al final, sucede que la calidad y el servicio de la organización se deterioran” (Bunge-Vivier, 2008, p. 25); recoge también los criterios respecto de la influencia del tamaño y la homogeneidad de los grupos, así como la

verticalidad u horizontalidad en la toma de decisiones como factores que influyen en el desempeño colectivo, asociados a los costos de los bienes colectivos, los grupos grandes demuestran mayor acción colectiva si los costos de los bienes varían poco.

En cuanto a la toma de decisiones, las organizaciones son más ágiles cuanto más vertical es su estructura, sin embargo, las decisiones de dicha estructura tienen poca participación del grupo y su implementación es más difícil. Por el otro lado, si las decisiones son tomadas bajo una estructura horizontal, tienen mayor capacidad de socializarla y aplicarla, obviamente, a costa de la agilidad. Un nivel intermedio entre vertical y horizontal permite que las asociaciones estén mejor preparadas para implementar las resoluciones, gracias a la participación en la decisión de los distintos actores involucrados (Luna & Tirado, 2005).

Considerando la perspectiva de pertenencia al sector público o privado, Montaña plantea dos posibles agrupaciones: “a) aquella que sugiere que las organizaciones del Tercer Sector no pueden escapar al modelo organizacional imperante, sea este sector privado o público, debido a restricciones propias del desempeño; b) aquella que señala que una nueva vía, particular a estas, puede vislumbrarse” (2010). A pesar de los fuertes razonamientos impulsando el primer caso, tales como dependencia económica del gobierno que obliga a formalizar su accionar, dependencia de mediciones de desempeño que son requeridas a pesar de que al llevarlas se sacrifica el enfoque social, y confusión en cuanto a la comunicación orientada en sentidos opuestos, que plantea Montaña, pareciera que las condiciones socio culturales de la provincia de Esmeraldas, Ecuador, encajarían de mejor manera dentro de la alternativa que plantea un modelo alternativo que no se construya sobre la relación desempeño/recompensa económica, sino que potencie la toma de decisiones participativa y no jerárquica, que sea flexible en función de la necesidad de los asociados, básicamente que construya una organización autorreferencial como sugieren Serna y Monsiváis (2006).

Ciertamente que esta perspectiva podría tener debilidades respecto del entorno de estudio, principalmente en cuanto a formalidad de acciones o administración, falta de planificación administrativa y poca o ninguna profesionalización, y que su visión es de corto plazo, y probablemente esa falencia deba manejarse como eje central para potenciar el futuro de estas organizaciones tal como analiza Montaña (2010, pág. 73) planteando importantes preguntas por investigar afines a lo que se pretende llevar adelante en este trabajo “¿Se debe adoptar el

modelo imperante?¿Se le pueden hacer realmente a este adaptaciones de fondo?¿Nos encontramos ante la posibilidad de surgimiento de una nueva forma organizacional alterna y sustentable?” y propone como respuestas preliminares cuatro tipologías basadas en los trabajos de Hély (2004): *Asociación gestonaria* con relación cercana a la acción pública y cuyos principales beneficiarios son los miembros externos, ejemplo los trabajadores sociales; la *asociación militante* un tanto más separada del poder público gracias a mayor volumen de voluntarios y en donde la causa es más importante que el trabajo técnico; la *asociación mercantil*, con importante presencia de voluntarios y menor influencia del Estado y que requiere realizar gestión comercial para persistir, por lo que maneja conceptos de eficiencia y beneficio económico pero sin dejar de lado sus fundamentos sociales; y la asociación unipersonal, fuertemente relacionada con la profesionalización de su fundador y en competencia directa con la iniciativa privada. Este acercamiento explica algunas formas asociativas aunque no se aproxima adecuadamente a la realidad de estudio que este trabajo demanda, Montaña deja abierta su pregunta “¿Pueden las organizaciones del Tercer Sector, sobre todo aquellas comprometidas con el bienestar social, desarrollar formas de organización más allá de los referentes, cada vez más similares entre sí, establecidos por los sectores privado y público? (Montaña, 2010, pág. 75), asimismo las preguntas que para su trabajo plantean Luna y Puga, ¿Cuáles son la naturaleza y las modalidades de estas organizaciones y formas asociativas?, ¿Es posible su evaluación y que implicaciones tiene? ¿De qué depende su buen desempeño? ¿Qué modelos analíticos contribuyen mejor a entender su actuación y a hacer una valoración de la misma? ¿Qué teorías, enfoques y debates informan estos modelos y qué hipótesis pueden derivarse de esta teoría? (2010) y el debate que se desarrolla en sus análisis, sirve de referencia para este trabajo cuya intención se alinea con estos pensamientos buscando en forma directa la construcción de un modelo propio de organización que de manera directa y sustentable beneficie al sector de los pequeños productores de balsa de la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

### **2.1.2. Proceso de formación de Asociaciones**

Según Liendo & Martínez, existen cinco etapas en el proceso de formación de un grupo asociativo: etapa de gestación, etapa de estructuración, etapa de madurez, etapa productiva y etapa de declinación. 1. Etapa de gestación: Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Se inician las acciones para la



creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada uno de los partícipes y las ventajas de llevar adelante el proyecto. 2. Etapa de estructuración: En esta etapa, los partícipes ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes. 3. Etapa de madurez: Los asociados ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo. 4. Etapa productiva o de gestión: Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial. 5. Etapa de declinación: Comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos. (2001, págs. 314 - 315).

### **2.1.3. Asociatividad en Ecuador**

Sobre el tema asociativo existen diversas experiencias en el país, pues el concepto no es nuevo, existen varios trabajos a nivel de artículos de revistas, presentaciones gubernamentales como los trabajos: “Redes de Competitividad y Productividad” realizado por Fundación E-ducate Ecuador (2011) coordinado por el Consejo Nacional de Competitividad” o “Herramientas exitosas de Asociatividad: Consorcios de Exportación, Consorcios de Calidad” realizado por la Comunidad Andina de Naciones CAN (2011). Además de ello, se conoce el trabajo realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, llamado Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías (2011) en donde se destacan las ventajas de los procesos asociativos.

Se parte sobre la base de estudios relacionados en general con manejos asociativos a nivel latinoamericano, destacando que los mismos deberán ser manejados con muchas reservas puesto que los intentos de asociatividad impulsados por el gobierno en la zona, no han tenido desarrollos importantes, lo que lleva a pensar que factores no identificados, menos aún controlados, están incidiendo sobre ese desarrollo y son precisamente los que deben

identificarse. En efecto, se logró identificar en este momento que prevalece una ausencia de eficacia gubernamental en el impulso a los procesos de asociatividad.

En la América ancestral ya se practicaban esquemas asociativos, tal era el caso de los ayllus de la cultura Inca, que eran esquemas organizativos comunitarios centrados alrededor de la familia, es decir grupos de personas con un ascendente común y que trabajaban en un territorio de propiedad común, regidos por un Curaca que administraba la tierra, el trabajo y dirimía conflictos. Además, el Ayllu debía colaborar con trabajo comunitario para beneficio del Estado para que este pudiera mantenerse, ayudar a los ancianos y necesitados y, además, hacer obra pública mediante mecanismos como la minga (obras comunitarias en las que participan todos los miembros) (Barzallo, 2012). Es importante mencionar esto porque son conceptos y prácticas que siguen vigentes en las comunidades indígenas de la serranía, mas no así en los asentamientos rurales de la costa en donde su uso es mucho más esporádico.

La historia del sistema cooperativo en la vida republicana se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, en Latinoamérica, de los ayllus de la cultura Inca, que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino (Barzallo, 2012)

En los últimos años, la palabra asociatividad tomó mayor impulso en el Ecuador, precisamente por los efectos de la globalización, que como previamente se menciona, es causa de que los pequeños productores se vean en la necesidad de buscar ayuda y de trabajar cooperativamente, para poder enfrentarla, creando así asociaciones.

Un impulso importante a los procesos asociativos formales en el agro ecuatoriano se produce a raíz del apoyo del BID, en el año 2005, en la creación de dos grupos asociativos florícolas: Ecuadorian flowers association, Rosas del Ecuador best in the world. (PROECUADOR, 2012). Otros ejemplos de asociaciones que han tenido éxito y se mantienen en el mercado ecuatoriano son: La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), La Asociación Ecuatoriana de Tecnólogos Azucareros, CONCACAO ayuda de Instituciones del Estado y Organizaciones no gubernamentales en el seguimiento de la cadena del CACAO (González, 2009). El caso de El Salinerito, cooperativa de producción en la sierra centro del Ecuador, es un caso especial que se comenta más adelante. Estos

ejemplos presentan un camino recorrido, pero aún naciente en cuanto a procesos asociativos en el Ecuador y servirán como parámetros de comparación en el presente trabajo.

#### **2.1.4. Marco legal del tercer sector (asociacionismo y otras formas)**

Para el caso del Ecuador, el Estado a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), identifica al tercer sector, con una óptica de generación de recursos y entiende por economía popular y Solidaria<sup>5</sup> a:

*La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, 2011, pág. art. 1).*

Esta misma ley tipifica las formas de organización de la economía popular y solidaria en organizaciones conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades económicas populares. Respecto de las Asociaciones, en el artículo 18, las define como personas naturales que manejan actividades económicas productivas similares o complementarias, y que se asocian con la finalidad de producir, comercializar y consumir bienes y servicios socialmente necesarios o para auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (Ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, 2011, pág. art. 18).

En el caso de las Unidades Económicas Populares, la LOEPS se refiere básicamente a micro emprendimientos unipersonales, familiares o domésticos, a los comerciantes minoristas y talleres artesanales que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad (Ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, 2011, pág. art. 73).

Finalmente tenemos el sector cooperativo, la LOEPS lo define como “sociedades de

---

<sup>5</sup> Para más información, ver: *Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya Yala. 2011. 412 p.

personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (Ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, 2011, pág. art. 21) e identifica varios tipos de Cooperativas: producción, consumo, vivienda, servicios y ahorro y crédito. De la misma manera que en el caso de las asociaciones, el estudio se enfocará en las cooperativas de producción, consumo y servicios, dejando por fuera a las de vivienda y ahorro y crédito que no están dentro de la línea requerida. Las cooperativas de producción, de acuerdo a lo establecido en la LOEPS, son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común; mientras que las de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización, como semillas, abonos y herramientas (Ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, 2011, pág. art. 21), actividades muy relacionadas con las necesidades entendidas de los sectores de estudio y que por lo mismo pueden servir de mucho en el entendimiento de la problemática.

Para Evans, “la complementariedad crea objetivos compartidos sobre los cuales la cooperación entre gobierno y ciudadanos se puede construir, pero es la imbricación la que genera las bases normativas y de interacción para realizar el beneficio conjunto” (1996, p. 1036). La condición de imbricado se refiere a la relación que une a ciudadanos y funcionarios públicos por el hecho de pertenecer a las mismas comunidades, entonces los funcionarios son copartícipes de las realidades de la comunidad y por ello se encuentran implicados o imbricados en relaciones sociales locales que implican presiones de la comunidad para atenderlos. Esta situación potencia la cooperación entre la comunidad y el Estado y potencia los resultados. Desde el punto de vista de Ostrom “ningún mercado puede sobrevivir sin bienes públicos provistos por las agencias gubernamentales. Ningún gobierno puede ser eficiente y equitativo sin la participación de los ciudadanos” (1996, p. 1083). Ostrom también habla de coproducción, y señala que la complementariedad entre el Estado y comunidades es particularmente relevante en aquellos países donde el presupuesto es bajo y los conocimientos, habilidades y tiempo de la sociedad civil está subutilizado. Woolcock y Narayan trabajan la misma idea al afirmar “los Estados, las empresas y las comunidades, por

sí solas, no poseen los recursos necesarios para promover un desarrollo sostenido y de amplio alcance; se requieren complementariedades y asociaciones entre diferentes sectores y dentro de ellos” (2000, p. 11).

## **2.2. Capital social**

El capital social es un concepto que ha sido ampliamente desarrollado y no se encuentra una unanimidad en cuanto a su significado o la forma de medirlo, probablemente por la diversidad de perspectivas con las que puede ser abordado, pero la mayoría de autores reconocen a la confianza, las normas de reciprocidad, la capacidad asociativa, acción colectiva y las redes como componentes principales del capital social.

En los últimos años se han incorporado al análisis, conceptos relacionados con el desarrollo humano, desarrollo sostenible y desarrollo político, que unidos a las concepciones anteriores relacionadas al asociacionismo ayudan a una mejor comprensión de los fenómenos del desarrollo. Aunque la literatura sobre el capital social no puede clasificarse en categorías "puras", sin embargo, diversos significados asociados al concepto, tanto como activo, como conjunto de relaciones sociales, pueden ayudar a su comprensión (Rodrigues & Child, 2012). Al mismo tiempo, analizando la ontología del capital social es posible identificar dos vertientes: (i) el capital social como algo acumulado por un individuo en particular (Portes, 2000); (Silva, 2006); (ii) el constructo analizado como un elemento perteneciente a un grupo, comunidad o sociedad (Macke, Sarate, & Vallejos, 2010) ). Cabe destacar que, independientemente de la línea teórica estudiada, existen elementos comunes presentes en las encuestas vinculadas al tema, como la confianza (Santos & Rocha, 2011) y la acción colectiva.

La tabla 2.1 resume varios de los exponentes más importantes y concepciones manejadas sobre el capital social.

Bourdieu (1985) identifica varios tipos de capital: social, cultural, económico y simbólico. Para el autor, el capital social es uno de ellos, el que permite la movilización de los actores en un espacio social determinado. En cambio, Putnam (1993) enfatiza en las asociaciones de cooperación social, redes sociales y normas que afectan la productividad de la comunidad.

Coleman (1990) por su parte mira asociaciones verticales, con relaciones jerárquicas y distribución de poder desigual; mientras que Fukuyama (1995) enfatiza en los recursos morales y mecanismos culturales que contribuyen a una sociedad civil saludable y al buen

funcionamiento institucional.. Para Woolcock y Narayan (2000), el capital social se centra en las instituciones, relaciones, actitudes y valores que gobiernan la interacción de las personas y facilitan el desarrollo económico y la democracia.

**Tabla 2-1 Autores y Definiciones de capital social**

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
(Bourdieu, 1985)	El conjunto de recursos reales o potenciales a disposición de los integrantes de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo.
(Granovetter, 1985)	Los actores económicos no son individuos aislados, sino que están imbricados en relaciones, redes y estructuras sociales,
(Coleman, 1990)	Los recursos socio estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones comunes de los individuos que están dentro de esa estructura.
(Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1993)	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas, la asociatividad, la confianza y compromiso cívico, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo. El capital social acrecienta los beneficios de la inversión en capital físico y humano.
(Portes, 2000)	Capacidad de individuos para disponer de recursos escasos en virtud de su pertenencia a redes o estructuras sociales más amplias
(Grootaert, 2001)	Normas, redes y relaciones sociales inmersas en las instituciones formales e informales de la sociedad, que dan a las personas la posibilidad de coordinar su acción y alcanzar sus metas.
(North, 1990)	Las instituciones son conjuntos de normas y valores que facilitan la confianza entre los actores.
(Fukuyama, 1995)	Una capacidad que deviene del predominio de la confianza en una sociedad o en ciertas partes de la sociedad.
(Fukuyama, F, 2001)	El capital social son normas o valores compartidos que promueven la cooperación social, permite que los individuos débiles se agrupen para defender sus intereses y organizarse en apoyo de sus necesidades colectivas.
(Robinson & Siles, 2001)	Simpatía de una persona o grupo hacia otros, que puede producir un beneficio, ventaja y tratamiento preferencial para otra persona o grupo de personas más allá de lo esperado en una relación de intercambio.
(Macke, Sarate, & Vallejos, 2010)	el constructo se analiza como un elemento perteneciente a un grupo, comunidad o sociedad
<b>Las instituciones internacionales</b>	
BID 2001 (Kliksberg, 1999)	Normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común.
CEPAL 1999 (Durstun, 1999)	Conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto
Banco Mundial, 2000 (Woolcock & Narayan, 2000)	Instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción de las personas y facilitan el desarrollo económico y la democracia.
PNUD, 2000 (Lechner, 2000)	Relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas); asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo; y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico.
GTZ - PDRS – InWent (2009)	la integración en grupos o el acceso a líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza o reciprocidad que pueden facilitar el proceso de organización empresarial

**Fuente:** Elaboración propia con base en (Arriagada & Miranda, 2003), (Atria, 2003), (Sainz & Sander, 2008)

Atria (2003) toma dos enfoques para el análisis del capital social , el primero se refiere a la capacidad de movilización de recursos por parte del grupo, mientras que el segundo se

refiere a la disponibilidad de redes de relaciones sociales. En el primero está implícito el concepto de asociatividad y el carácter de horizontalidad o verticalidad de las redes y las nociones de liderazgo y empoderamiento<sup>6</sup> diferente a involucramiento<sup>7</sup>. Del mismo modo, Durston en el enfoque de la CEPAL (1999, pág. 113) define al capital social como el “conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto”. Este enfoque enfatiza que el capital social no es un recurso que poseen solo los individuos, sino también los grupos y comunidades y por tanto está presente en la sociedad civil, el mercado y las instituciones. Entonces, el nivel de confianza, las normas y valores que son válidos para los miembros de un grupo, pueden difundirse al resto de la sociedad (Woolcock & Narayan, 2000). Esto se alinea con la propuesta de Coleman (1990) que considera al capital social como un recurso de las personas, grupos y colectividades en sus relaciones verticales y horizontales, sin dejar de lado el enfoque de Bourdieu (1985) que mira otras especies de capital que explican el desplazamiento de los individuos y grupos en la estructura social.

### **2.2.1. Formas de capital social**

Para comprender mejor la relación que conlleva el capital social con los esquemas asociativos, amerita la siguiente descripción con respecto a los diferentes tipos de capital social. Durston, Duhart, Miranda y Monzó (2003), trabajan sobre tres formas de capital social: individual, grupal y colectivo. Al capital social individual lo conceptúan como la extensión de relaciones estrechas y especialmente vinculadas entre sí, en redes (horizontales o verticales) centradas en la persona y que ésta puede activar para su beneficio individual. El capital social grupal define a grupos relativamente estables de alta confianza y cooperación, los cuales combinan lazos verticales y horizontales de reciprocidad. El capital social comunitario se refiere a instituciones locales formales que operan como sistemas de autogestión, poseen participación

---

<sup>6</sup>El empoderamiento es el resultado del fortalecimiento de las propias capacidades de las personas o de los colectivos, frente a una idea. El empoderamiento está relacionado con lo psicológico, pero también con lo social y con lo político. El empoderamiento, de alguna manera, modifica la autoestima de las personas y los grupos porque les da mayor confianza y decisión para participar, proponer, exigir. El involucramiento puede ser entendido como un primer paso hacia el empoderamiento, pero no es suficiente Atria (2003)

<sup>7</sup> El involucramiento tiene que ver con el hecho de formar parte de una acción, sea de corto o mediano plazo y con participar en determinadas tareas. Intermedia una decisión personal que participa sea en una acción puntual, o bien en un proceso. El involucramiento puede ser activado por algún factor externo, tales como: el Estado, las Organizaciones no Gubernamentales u otras asociaciones Atria (2003)

y normas de conducta y control social, con lo que pueden extenderse más allá de los límites comunitarios generando el capital social externo.

Otra forma de clasificación de capital social la proveen Woolcock y Narayan (2000), quienes manejan los conceptos de bonding, bridging y linking para describir los tipos de redes de relaciones en un grupo determinado.

Bonding se refiere a vinculaciones entre personas y grupos homogéneos establecidos sobre la base de criterios homogéneos como clase, etnia, género etc. Son vínculos íntimos que buscan contribuir al bienestar de sus miembros. Bridging, explica las redes de relaciones entre grupos o comunidades disimiles (vínculos horizontales), que abren oportunidades a grupos menos poderosos o excluidos. Linking, identifica las relaciones que se asocian con niveles externos más amplios como los de política social y económica (vínculos verticales).

Además de esto, Uphoff plantea que es necesario identificar la diferencia entre capital social cognitivo y capital social estructural (Uphoff, 1999). El capital social cognitivo se refiere al sistema de normas, valores, actitudes y creencias, que crean y refuerzan la acción colectiva beneficiosa. Dentro del capital cognitivo se pueden identificar dos formas primarias que están orientadas hacia los otros: la confianza, la solidaridad. Así mismo, se pueden ubicar dos formas secundarias que están orientadas hacia la acción: la cooperación, la generosidad. La confianza y reciprocidad permiten asumir que otros se portarán de forma confiable y amigable, mantendrán los acuerdos aún sin un acuerdo explícito, esto hace que la cooperación y generosidad sean eficaces.

La solidaridad se refiere a que otros estarán dispuestos a hacer algunos sacrificios por el bien común, lo que hace que la cooperación y generosidad sean deseables. La cooperación, se refiere a la voluntad de la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas que probablemente no puedan solucionarse de forma individual. Generosidad, con la expectativa de que esa acción será recompensada recíprocamente.

Por otro lado, el capital social estructural se refiere a las redes, roles, reglas y precedentes, que facilitan acciones mutuamente beneficiosas, disminuyen los costos de transacción y facilitan la coordinación de esfuerzos.

Estos roles y reglas formales e informales refuerzan cuatro actividades básicas necesarias



para la acción colectiva: a) Decisión, b) Manejo y movilización de recursos, c) Comunicación, coordinación e integración, d) Resolución de conflictos. Complementariamente, a través de las redes, se manejan las relaciones sociales que permiten acciones de intercambio y cooperación tanto de bienes materiales como no materiales.

### **2.2.2. Medir el capital social**

En la sección anterior se nombran algunos conceptos que en esencia son dimensiones que pueden servir para medir el capital social, tal es el caso de las redes, la confianza, la reciprocidad y otros. Sunkel propone un grupo de dimensiones que identifica como recurrentes en la literatura especializada de capital social (Sunkel, 2003):

*Participación en redes. En todos los usos del concepto aparece como clave la noción de redes de relaciones entre individuos y grupos. Las personas se involucran con otras a través de diversas asociaciones, las que son voluntarias y equitativas. El capital social no puede ser generado por individuos que actúan por sí mismos, depende de la tendencia a la sociabilidad, de la capacidad para formar nuevas asociaciones y redes.*

*Reciprocidad. El capital social no implica el intercambio formal e inmediato del contrato legal, sino una combinación de altruismo de corto plazo e interés personal en el largo plazo. El individuo provee un servicio a otro o actúa para el beneficio de otros con un costo personal, pero en la expectativa de que este “servicio” le será devuelto en algún momento en el futuro en caso de necesidad. En una comunidad donde la reciprocidad es fuerte, las personas se preocupan por los intereses de los otros.*

*Confianza. La confianza implica la voluntad de aceptar riesgos, lo que supone que otras personas responderán como se espera, ofreciendo apoyo mutuo, o al menos sin intención de causar daño.*

*Normas sociales. Las normas sociales proveen un control social informal que obvia la necesidad de acciones legales e institucionalizadas. Las normas sociales generalmente no están escritas, pero son comprendidas por todos, tanto para determinar qué patrones de comportamiento se esperan en un contexto social dado, como para definir qué formas de comportamiento son valoradas o socialmente aprobadas. Hay quienes argumentan que ahí donde el capital social es alto, la criminalidad es baja y existe escasa necesidad de un control policial más formal. Por el contrario, ahí donde existe un bajo nivel de confianza y pocas normas sociales las personas se involucrarán en una acción colectiva solamente en un sistema de reglas y regulaciones formales.*

*Proactividad. Lo que está implícito en varias de las categorías anteriores es un sentido de eficacia personal y colectiva. El desarrollo del capital social requiere del involucramiento activo de los ciudadanos en una comunidad. Ello es enteramente distinto a recibir servicios, aunque éstos sean de derechos humanos. El capital social se refiere a las personas como creadoras y no como víctimas.*

Por otro lado, observando las relaciones de confianza se puede evaluar la forma de: a)

compartir información y disminuir así la incertidumbre acerca de la conducta de los otros: b) reducir la tentación de actitudes oportunistas mediante la coordinación; c) gracias al carácter reiterativo de la cooperación, incentivar la prosecución de experiencias exitosas: y, d) fomentar una toma de decisión colectiva y así lograr resultados equitativos para todos los participantes (Putnam 1993,171;Grootaert 1998), (PNUD, 2012).

Es importante señalar también que, en Latinoamérica, la visión de participación es limitada y estática, toda vez que se asocia únicamente a lo democrático, es decir aún no se reconoce la participación desde una dimensión mucho más amplia de la construcción del capital social y humano como son la utilización de mecanismos efectivos para la injerencia en la toma de decisiones (Hernandez & Trejos, 2012), visión que de alguna manera explica un cierto nivel de importancia secundaria que se le ha dado a la medición del capital social en la región y particularmente en Ecuador.

Una visión que enlaza el capital social con el tema asociativo plantea que:

*El capital social está vinculado a los valores de la asociatividad, la conciencia cívica, el consenso moral y los valores éticos que, en conjunto, generan en una sociedad el clima de confianza y el tejido social apropiado para que los miembros de la misma estén en capacidad de trabajar juntos, a fin de lograr objetivos comunes (Marquina-Sánchez, 2013, pág. 111).*

### **2.3. Cadenas productivas y cadenas de valor**

Para Gottret y Lundy (2007), cadena productiva es “la descripción de todos los participantes en una actividad económica que se relacionan para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales”. Entonces, el concepto de cadena productiva involucra varias etapas interconectadas partiendo de la producción y llegando al consumo, lo que involucra que se consideren los distintos procesos productivos y relaciones económicas desde la oferta inicial hasta la demanda final. El enfoque de cadenas productivas provee una visión global de los problemas productivos y un mejor manejo de la información y puntos críticos lo que facilita la búsqueda de alianzas entre los actores.

De otro lado, las cadenas de valor son entidades complejas en que se conjugan, no solo las actividades de producción, sino una amplia gama de actividades que generan valor para el producto, desde su concepción hasta su uso final y pueden estar ser contenidas dentro de la misma empresa o divididas entre diferentes empresas (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), esta es la concepción más reciente de cadenas globales de valor y se destaca que una cadena

representa todo el proceso de entrada-salida que trae un producto o servicio desde la concepción inicial hasta las manos del consumidor mirando la sustentabilidad de la cadena buscando agregación de valor y apoyándose en la generación, difusión y control de la información. Los segmentos principales de la cadena varían por industria, pero normalmente incluyen: investigación y diseño, insumos, producción, distribución y comercialización, y ventas, y en algunos casos el reciclaje de productos después del uso. Esta estructura de insumo-producto implica bienes y servicios, así como una serie de industrias que es fundamental identificar para el mapeo del valor agregado en las diferentes etapas de la cadena, y la superposición de información de interés particular, por ejemplo, empleos, salarios, género, y las empresas participantes en las diversas etapas de la cadena (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Los actores principales que conforman los eslabones de las cadenas de valor globales son todos aquellos que participan en forma directa en la provisión de insumos, producción, procesamiento, transporte y comercialización. Como procesos de apoyo a la cadena, sitúan a los proveedores públicos y privados, incluyendo proceso de embalaje, certificaciones, apoyos financieros, entidades que efectúan actividades que fortalecen la cadena de valor con acciones concretas como capacitaciones de temas operativos o de planes de negocios, e implementación de estándares internacionales de calidad, para investigación de mercados. Un aporte interesante respecto de la incidencia de los procesos de apoyo a la cadena, puntualiza que si bien algunos estudios destacan incidencias positivas de los actores directos, el entorno, los servicios de apoyo, las relaciones entre productores y las políticas del gobierno para determinar la asociatividad, esta está determinada solo por el trabajo de los propios actores, los servicios de apoyo y las políticas del gobierno (Bada, Rivas, & Littlewood, 2017).

Con estos primeros elementos se puede entender la diferencia entre las cadenas productivas y las cadenas de valor, entendiendo que en las primeras se enfatiza en el concepto de descripción, mientras que a las segundas se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva (Gottret & Lundy, 2007). La diferencia entonces se centra en el tipo de enfoque, pues en una CGV existe una visión compartida en la que los partícipes comprenden su rol, la sinergia que generan y los beneficios y riesgos que afrontan en conjunto para

satisfacer las necesidades de los clientes, en cambio la cadena productiva es el eje en la que está inserta la cadena global de valor.

Asimismo, un concepto complementario lo aportan Gereffi y Korzeniewics (1994, p. 2) quienes plantean que “una Cadena Global de Mercancías (CGM) está conformada por un conjunto de redes organizadas entre sí, agrupadas alrededor de una mercancía o un producto, conectando entre sí unidades familiares, empresas y Estados dentro de la economía mundial.” En donde se enfatiza la importancia de entender los vínculos que permiten la integración de diversos actores que generan sinergias en el proceso productivo, punto mencionado también por Porter y Kramer (2006, p. 8) que sostienen que “el entorno define las oportunidades de crear valor para una organización, con todo el conjunto de factores externos que influyen sobre el desempeño de la misma”.

Sánchez resume el concepto de la cadena de valor como “la herramienta principal del análisis de costes de un negocio, identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio” (2008, p. 34). Este concepto trabaja sobre las nociones de análisis de la ventaja competitiva como efecto de la generación de valor agregado, y las actividades realizadas en la cadena entre una actividad a otra generadora de valor, son conceptos que han sido analizados ya como un sistema en red estratégico para generar valor en los procesos de forma eficiente en los eslabones que parten desde los proveedores y llegan hasta el cliente que percibe el beneficio del valor agregado en ese encadenamiento (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). De manera similar Kaplinsky y Morris (2001) definen las cadenas de valor como la suma de actividades que se requieren para llevar un producto desde su concepción, las fases de transformación incluyendo los diferentes insumos que se utilizan, hasta la entrega al consumidor, su uso y su desecho final. Zúñiga-Arias (2011), destaca que las cadenas productivas repercuten de forma directa en las cadenas de comercialización influyendo positivamente en la demanda global y en los precios de mercado a través de la acción del consumidor.

La fundación Cooperación para el Desarrollo; CODESPA, (2011) destaca la diferencia entre cadenas productivas y cadenas de valor, entendiendo que las cadenas productivas existen en todas partes, pero no necesariamente bajo un enfoque de cadena de valor. Para

entenderlas como cadenas de valor se debe mantener un enfoque de análisis que parte desde la provisión de insumos y va hasta la comercialización con un enfoque en la competitividad y equidad, analizando la función y aporte de los diferentes actores y los puntos críticos, barreras y accesos a servicios. CODESPA también da un enfoque social al tema de cadenas de valor al desarrollar una metodología que busca trabajar las cadenas productivas con enfoque de cadenas de valor y para ello conceptúa el enfoque de cadenas de valor como “un modelo de análisis e intervención que busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas que conforman los eslabones más pobres y que tiene un gran potencial para mejorar el impacto beneficioso ya que se produce con el apoyo a las familias productoras de las tradicionales cadenas productivas” (2010, p. 16).

La GIZ reconoce en el término «cadena de valor» un enfoque más adecuado para determinar la pluralidad de los actores, definir sus relaciones, identificar las necesidades comunes de mejoramiento y los compromisos contractuales entre ellos, mientras que la acepción «cadenas productivas» se concentra en los eslabones de la producción primaria y aplica más a la fase de análisis (GTZ - PDRS - InWent, 2009, pág. 17), la premisa fundamental es que el “crecimiento económico y la participación adecuada de los grupos de pequeños productores y empresarios rurales y urbanos en la redistribución de los beneficios de los mercados puede contribuir a resolver los seculares problemas de pobreza que agobian a estos sectores” (GTZ - PDRS - InWent, 2009, pág. 15).

La CEPAL (2008, p. 42) describe a la cadena global de valor como “formada por una secuencia de actividades relacionadas y dependientes entre sí necesarias para llevar un producto o servicio desde la fase de concepción hasta su reciclaje o eliminación, pasando por la producción, el mercadeo y los servicios de posventa” (ONUDI, 2004 y UNCTAD, 2007a). Considera que el análisis las cadenas de valor ayuda a comprender las oportunidades y amenazas que tienen los sectores productivos de América Latina. Dentro de este contexto es importante destacar que en un mundo globalizado, donde no son solo importantes los mercados de productos, sino también los de factores y en el que priman los costos, la tendencia empresarial es hacia aprovechar los costos bajos y leyes laborales y ambientales débiles en los países de menor desarrollo relativo, sin embargo, estos procesos de reubicación no son estables y los países no pueden generar un tejido social sólido y son vulnerables al movimiento productivo, de capitales y al proceso de financiarización, entonces, sin una

participación adecuada de los estados, las personas en los países en desarrollo, son mucho más vulnerables a mayor desigualdad y pobreza (Jasso, Del valle, & Nuñez, 2017).

Para el caso de este estudio, si bien se han analizado los conceptos de cadena global de valor como punto de referencia, se analiza la cadena productiva con enfoque de cadena de valor regional, porque se quiere entender el aporte de valor de cada eslabón, pero no se analizan el eslabón final fuera de las fronteras ecuatorianas por lo que no entramos en el análisis de CGV. Esto se lo hace compartiendo la visión de Sturgeon que manifiesta “Las cadenas de valor locales y regionales también se encuadran dentro de cadenas de valor globales, a nuestro modo de ver, y el enfoque de gobernanza de las cadenas es igualmente aplicable en cualquiera de estas escalas, sea ésta local, regional o global (Sturgeon, 2010, pág. 23). Se destaca que, en este estudio, se considera un fuerte componente social, considerando que en la cadena de valor de la balsa, la forma empresarial se presenta en los eslabones finales, mientras que al inicio no existen estructuras empresariales sino personas naturales, entonces, para este estudio, la cadena de valor es un conjunto complejo de actividades interrelacionadas y dependientes entre sí, que aportan valor para la generación de un producto o servicio final , estas actividades pueden ser realizadas por empresas o personas naturales que aúnan esfuerzos para aprovechar sus competencias y potenciar sus resultados de manera sostenible y justa para todos los partícipes.

### **2.3.1. Importancia de las cadenas de valor**

El desarrollo económico de las regiones en que actores de la cadena actúan, permite visualizar el camino necesario a recorrer para aprovechar esa trascendencia y enlazarla con la potenciación de los procesos asociativos en la búsqueda de modelos que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los productores de madera de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. Según la CEPAL, uno de los principales objetivos al estimular el desarrollo de las cadenas de producción es incrementar la productividad, generando economías de escala, acceso a nuevas tecnologías y fortaleciendo las MiPYME, por medio ello lograr el crecimiento de las exportaciones y el crecimiento económico, logrando con esto el desarrollo social (Padilla-Pérez, 2014). La existencia de una alta heterogeneidad estructural en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, permite vincular la experiencia de la CEPAL en Centroamérica, en donde se examina la debilidad de la vinculación entre el

desempeño exportador y el crecimiento económico de esa región, y encontraron que una de las razones principales es que existen “escasos eslabonamientos productivos entre las grandes empresas exportadoras, mayoritariamente transnacionales, y las empresas locales, y en segundo término, la baja complejidad tecnológica de los procesos productivos que se efectúan en la subregión (Padilla-Perez, Cordero, Hernández, & Romero, 2008), situación que describe al sector de la balsa de la zona de estudio con la sola, pero importante diferencia que en los primeros eslabones de la cadena no se encuentran MiPYME, sino personas naturales de escasa educación, con problemas para manejarse en esquemas asociativos. Sin embargo, algunas de las propuestas pueden asimilarse a ese contexto.

Las posibilidades de escalamiento en la cadena de valor dependen del tipo de gobernanza que caracteriza la cadena, y de los factores tecno-económicos locales que requieren las empresas para desarrollarse. Se destacan seis factores a considerar: 1) la estabilidad macroeconómica e institucional, 2) las políticas públicas vigentes y los sistemas de incentivos 3) la disponibilidad de recursos humanos, 4) la existencia de otros clusters consolidados, 5) las capacidades tecnológicas y su absorción por parte de las empresas domésticas, y 6) el funcionamiento de los sistemas nacionales de innovación y la disponibilidad de infraestructura (Humphrey & Schmitz, 2002) (Morrison, Pietrobelli, & Rabellotti, 2008) (Giuliani, Pietrobelli, & Rabellotti, 2005) (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005) (Kosacoff & López, 2008).

El contexto de la innovación es uno de los factores clave para las posibilidades de escalamiento y un paso inicial para el diseño de estrategias de competitividad y desarrollo rural, sustentado en la innovación, requiere coordinar la acción de las instituciones que componen los sectores productivos, científico-tecnológico y gubernamental, buscando transparentar el flujo de información pertinente y confiable que contribuya al desarrollo de los productores apoyados en las políticas públicas y la universidad (Villa-Soto, 2013). Esta innovación no solo debiera pensarse en función de la producción sino también de los servicios que pueden hacerla competitiva. En este sentido, las nuevas taxonomías de innovación y servicios proponen una categoría de servicio de clientes y proveedores muy innovadores cuya característica es que dependen de fuentes internas y tácticas de innovación y que mantienen vínculos estrechos con los proveedores y cliente, esta categoría se maneja

a niveles de consultorías principalmente (Jasso & Marquina-Sánchez, 2013). Se pueden prever apoyos basados en inteligencia de mercados para manejar posibilidades de escalamiento en la cadena de valor.

#### **2.4. Gobernanza**

Gereffi (1994, p.97) definió la gobernanza como "relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, materiales y humanos se asignan y fluyen dentro de una cadena". Inicialmente, en el marco de las cadenas de productos básicos, la gobernanza se describió ampliamente en términos de cadenas "impulsadas por los compradores" o "dirigidas por los productores" (Gereffi,1994). Mientras Hopkins y Wallerstein (1994) enfatizan en el papel de los gobiernos en la gobernanza, Sturgeon destaca que las relaciones de poder dentro de las cadenas pueden inclinarse hacia el comprador, pero también hacia el proveedor. Las instituciones, la OMC, los tratados pueden tratar de influir sobre estas relaciones, pero son las empresas líderes las que establecen las estrategias, ponen las órdenes, y asumen la responsabilidad de financiar los productos y servicios de la cadena (2010). Las empresas líderes pueden ser compradores, con o sin capacidad propia de producción, o productores, pero tienen la capacidad para elegir y reemplazar a sus proveedores, por lo tanto, ejercen poder de compra. Esto permite a la empresa líder coordinar las actividades de la cadena y presionar a los proveedores a mejorar la calidad, reducir costos, e influir sobre decisiones de adquisiciones de insumos y maquinarias específicas, como también sobre en qué territorios invertir (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005), (Sturgeon, 2010). Sin embargo, las rutinas de interacción entre empresas, proveedores, depende de instituciones y factores culturales locales, los cuales estructuran las cadenas de valor (Sturgeon, 2010). El análisis de la gobernanza dentro de las cadenas de valor implica el entendimiento de la distribución de los beneficios en los diferentes eslabones, lo que a su vez repercute en el desarrollo económico y social pues la intensidad en el uso de los recursos de capital, tecnología, mano de obra, recursos naturales es distinta y en consecuencia genera diferentes oportunidades para el desarrollo de las capacidades en cada eslabón (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014),

La variable gobernanza se puede sustentar en tres pilares del análisis de las cadenas de valor, la gobernanza de las cadenas, cómo se distribuye el poder entre los actores de la



cadena, y el rol que juegan las instituciones en las relaciones entre los actores de la cadena y su ubicación. Esos tres pilares, ya sea individualmente o en conjunto, contribuyen a una explicación sobre la trayectoria evolutiva, las relaciones entre actores y decisiones de ubicación de las industrias incluso pueden ayudar a entender hacia dónde pueden evolucionar (Sturgeon, 2010). Por otro lado, Desde la perspectiva del contenido y el carácter de las relaciones entre empresas la gobernanza, propone Sturgeon (2010), debe analizarse bajo el enfoque de tres variables: la complejidad de las transacciones, la capacidad de codificación, y la competencia del proveedor. La atención no debe centrarse solo en los patrones organizativos y las dinámicas de poder que generan estas combinaciones, sino también, debe mirar las posibilidades de reubicación y división geográfica que se pueden generar, posibilidades de formación de clústeres a o reubicación del trabajo. El análisis de gobernanza de las cadenas busca explicar el comportamiento de las transacciones, las empresas y las industrias, evaluar las características de gobernanza y organización industrial, fuera de otras influencias y factores, pero, al mismo tiempo, es necesario resaltar lo sostenido por el mismo Sturgeon respecto de la multiplicidad de vinculaciones que contienen las cadenas de valor y por lo mismo, deben tener una gran variedad de formas de gobernanza, “caracterizar una gran amalgama de transacciones entre actores económicos dentro de unos pocos tipos ideales de gobernanza requiere asumir que todas las relaciones y vinculaciones dentro de la industria o cadena son similares. Por lo tanto, estos tipos ideales son solo eso, y no existen en el mundo real” (2010, pág. 25). Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) enfocan el análisis de la gobernanza en las cadenas de valor, en tres atributos relacionados con la complejidad de la información y el conocimiento requerido para mantener las especificaciones, la facilidad con que se puede manejar y transmitir esa información, y las capacidades de los proveedores en cuanto a los requerimientos de la transacción. Con esos elementos distinguen cinco tipos de gobernanza: 1) La gobernanza del mercado implica transacciones que son relativamente simples, la información sobre las especificaciones se transmite fácilmente y los proveedores pueden fabricar productos con una participación mínima de los compradores. Los intercambios de información técnica requieren poca o ninguna cooperación formal entre actores y el costo de cambiar a nuevos socios es bajo, tanto para los productores como para los compradores. Existe poca interacción entre personas y empresas en las transacciones de compra y venta. El mecanismo central de gobernanza es el precio en lugar de una poderosa empresa líder. 2) La gobernanza

modular se produce cuando las transacciones son relativamente fáciles de codificar y digitalizar antes de ser transferida a proveedores altamente calificados. Los proveedores de cadenas modulares fabrican según las especificaciones del cliente y con utilización de maquinaria genérica. Esto mantiene bajos los costos y limita las inversiones, aunque las interacciones comprador-proveedor pueden ser muy complejas. Los vínculos o relaciones son más sustanciales que en mercados simples, debido al gran volumen de información que fluye entre empresas. La tecnología de la información y las normas para el intercambio de información son claves para la gobernanza modular. “Cuando hablamos de cadenas de valor modulares surge la posibilidad de que exista una estrecha coordinación de actividades geográficamente dispersas en lugares distantes” (Sturgeon, 2010, pág. 20). “Compradores y proveedores reducen la especificidad de los factores al transferir información de manera codificada, pero en base a estándares bien establecidos, conservando la información tácita dentro de cada empresa” (Sturgeon, 2010, pág. 22).

3) La gobernanza relacional ocurre cuando los compradores y los vendedores confían en información que no es fácilmente transmitida o aprendida. Esto resulta en frecuentes interacciones y en intercambio de conocimientos entre las partes. Tales vínculos requieren confianza y generar dependencia mutua, que se regula a través de la reputación social, proximidad espacial, lazos familiares y étnicos entre otros. A pesar de la mutua dependencia, las empresas líderes definen lo que se necesita, y por lo tanto tienen la capacidad de ejercer cierto nivel de control sobre los proveedores. Los productores de cadenas relacionales tienen más probabilidades de productos basados en la calidad, origen geográfico u otras características únicas. Los costos y capacidades requeridos para los socios tienden a ser altos. “Las cadenas de valor relacionales típicamente requieren mayor presencia local para el intercambio de información tácita, llevando hacia economías de aglomeración y la formación de clústers” (Sturgeon, 2010, pág. 20). Compradores y proveedores mantienen relaciones en cuanto a las complementariedades de sus especificidades de factores, cultivan relaciones de confianza mutua, o toleran el oportunismo en base a la dependencia, habida cuenta de las dificultades y barreras de entrada para alcanzar tales niveles de internalización, aprendizaje y escala (Sturgeon, 2010).

4) En las cadenas cautivas, los pequeños proveedores dependen de uno o pocos compradores que a menudo ejercen una gran cantidad de poder. Estas redes cuentan con un alto grado de seguimiento y control por la empresa líder. La asimetría de poder en las redes cautivas obliga a los proveedores a vincularse a su comprador en las condiciones establecidas y, a menudo, tienen un solo comprador, lo que lleva a lazos fuertes y altos costos de cambio para las partes.

La competencia principal de las empresas líderes tiende a estar en áreas fuera de producción, ayudar a sus proveedores a mejorar sus capacidades de producción beneficia a la empresa líder al aumentar la eficiencia de su oferta. El liderazgo ético es importante para asegurar que los proveedores reciban un tratamiento equitativo del precio de mercado. “Las empresas líderes dominaban y mantienen tal poder de influencia sobre el negocio de sus proveedores, que no pueden arriesgarse a actuar de manera oportunista” (Sturgeon, 2010, pág. 22). 5) La gobernanza jerárquica describe las cadenas que se caracterizan por la integración y el control de la gestión (intra-empresa) dentro de las empresas líderes que desarrollan y fabrican productos. Esto ocurre generalmente cuando las especificaciones del producto no pueden ser codificadas, los productos son complejos, o proveedores altamente competentes no pueden ser encontrados. Mucho menos común que en el pasado, este tipo de integración vertical sigue siendo característica importante de la economía global. Sturgeon (2008), complementa estos cinco patrones distinguiendo tres variables adicionales que podrían ser identificadas con los patrones de relacionamiento: el nivel de complejidad en el intercambio de información entre actividades de la cadena, la codificación de la información, y las capacidades residentes en la base de proveedores y acota que la gobernanza puede cambiar a medida que la industria evoluciona y madura, también pueden variar desde una etapa o nivel de la cadena a otra. Las empresas que coordinan las distintas cadenas globales de valor se sitúan en sus nodos clave y más rentables, y desde allí, movilizan al conjunto de las empresas integrantes para organizar la producción y distribución globales (Kaplinsky, 2000). Esto coincide con lo señalado por Micheli, Medellín, Hidalgo y Jasso (2008, p. 15) respecto a que “una administración adecuada del conocimiento puede permitir a la empresa controlar todos los aspectos de la cadena de valor y diseñar y posibilitar procesos y sistemas de apoyo al conocimiento para su eficiente funcionamiento”. Importante recordar que, para el caso de estudio, los eslabones iniciales no son empresas, son personas naturales, aunque varios de los conceptos son útiles y se usan en este estudio.

Entendidos los sustentos teóricos del capital social, la asociatividad y la gobernanza, se presenta a continuación la propuesta teórico - metodológica.

## Capítulo 3

### Propuesta teórico – metodológica

La investigación es de tipo mixto con un diseño anidado concurrente de modelo dominante (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se colecta simultáneamente la información cualitativa y cuantitativa, siendo el método cualitativo el que guía esta investigación. Los datos recolectados se analizan en conjunto, proveyendo una visión holística del problema y permitiendo corroborar parcialmente los datos mediante una validación cruzada. Se eligió este método pues el problema de investigación, el nivel educativo de los productores, su dispersión geográfica y las dificultades de acceso a la zona permitían prever dificultades en la colección de datos cuantitativos con la profundidad necesaria, además que la multiplicidad de dimensiones de la problemática hace más fructífero un abordaje cualitativo que pueda apoyarse o complementarse con los datos cuantitativos que se puedan recuperar.

En la parte cuantitativa el diseño investigación es de tipo no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. Es no experimental por cuanto se observan los fenómenos en su ambiente natural y luego se analizan. Es transversal pues la investigación analiza la situación en un momento determinado. Es descriptivo-correlacional porque en primera instancia busca identificar la incidencia de las categorías o niveles de las variables en la población y luego busca correlaciones entre esas categorías.

En la parte cualitativa se adoptó un diseño fenomenológico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), pues se enfoca en el análisis de las experiencias de los pequeños productores de balsa de la zona de Esmeraldas, Ecuador, buscando reconocer sus percepciones personales y colectivas respecto de sus asociaciones, logros y falencias y con esa base evaluar su capital social contextualizándolo dentro de la cadena productiva de la balsa en la zona.

Se utilizaron técnicas de investigación cuantitativas (cuestionario), con procesamiento estadístico de datos, así como técnicas cualitativas (análisis documental, entrevista semiestructurada, grupos focales y análisis del discurso), cuya aplicación se explica en el apartado 3.4.

El objeto de estudio es el asociacionismo en la cadena productiva de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, con especial énfasis en el eslabón de pequeños productores de madera de balsa asociados a dos asociaciones activas: Asociación Nueva

Esperanza en el sector de La Perla Parroquia<sup>8</sup> Rocafuerte y Montalvo y Asociación Río Santiago Cayapas en la parroquia Timbiré y parroquia Selva Alegre, con algunos socios de las parroquias de Colón Eloy, Anchayacu, El estudio se lo aborda a partir del análisis del capital social y del tipo de gobernanza imperante en dicha cadena, con el fin de proponer un modelo de gobernanza que arroje mayores beneficios para los pequeños productores asociados.

La unidad de análisis son las asociaciones activas de pequeños productores de madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, al momento de realizar la investigación de los años 2014 a 2016.

Se mantuvo una perspectiva de cadena de valor para el análisis del sector, con enfoque en las zonas más vulnerables, apoyados parcialmente, en los modelos del Banco Mundial (Hartwich & Kormawa, 2009) y el aporte de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, 2007) y el proyecto CEPAL\_GIZ (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014),

Es importante notar que esta investigación no se encuentra auspiciada por las entidades estatales y su alcance en el estudio de las cadenas productivas y de valor es diagnóstico. Se establece la naturaleza, magnitud y jerarquización de las necesidades del motivo de estudio; asimismo comprende el (re)conocimiento de las diferentes fuerzas de conflicto y de los factores contingentes que se cristalizaron a lo largo de la investigación (Ortiz, 2004). Se identifican las restricciones y oportunidades dentro de cada eslabón de la cadena; los vínculos reales y potenciales de eslabones. Tomando un camino similar a lo que plantea el proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014), se realiza un mapeo de los actores a lo largo de la cadena; luego se busca identificar los costos, márgenes y competitividad, también se analiza en modo general la demanda internacional y el modelo de gobernanza.

También se busca identificar mejores prácticas, desde las perspectivas de la estructura de la cadena, con esto se buscan referencias para determinar las distancias que separan la cadena estudiada respecto de otras similares y con ello poder extraer lecciones que sirvan de base a potenciales estrategias de mejora.

---

<sup>8</sup>En la división política del Ecuador, las parroquias son jurisdicciones territoriales que, en conjunto, conforman los cantones que, a su vez, forman las provincias. Las parroquias se dividen en urbanas y rurales. Las parroquias rurales tienen sus propios representantes (Consejos parroquiales) y asignaciones presupuestarias. Se denominan Gobiernos autónomos descentralizados (GAD parroquiales).

Se examina cada eslabón de la cadena local, los canales de comercialización, la producción, el suministro de materias primas, los actores involucrados y su interacción con otros actores de la cadena y procesos asociativos con un enfoque de investigación-acción.

Para comprender de mejor manera las manifestaciones culturales de los pequeños productores de la zona, se utiliza el análisis del discurso, buscando entender las prácticas sociales.

### **3.1. Área de Estudio**

El estudio se realizó en Ecuador, en la provincia de Esmeraldas, que tiene una extensión de 16.728 Km<sup>2</sup> y una población de 460.668 personas, la población rural está alrededor del 38%, con índices de analfabetismo del 11%, la provincia cuenta con la mayor concentración de afrodescendientes del país, con el 43% de su población (INEC, 2010). Según el censo agropecuario (INEC, 2011) existe más del 27% de tenedores informales de la tierra (poseionarios), además, siendo una provincia limítrofe con la zona desmilitarizada de Colombia, se ve permeada por la narco guerrilla de las FARC, estos dos factores provocan un elevado índice de inseguridad.

La línea equinoccial atraviesa la provincia y una parte importante de su territorio son las estribaciones occidentales de la cordillera de los Andes, confluencia de factores que generan las condiciones ideales de irradiación solar máxima, clima cálido y húmedo y precipitaciones abundantes, pero no excesivas, para el desarrollo de los bosques de balsa.

### **3.2. Universo de estudio, selección y muestra**

Al momento del inicio del estudio se tenía referencias de la existencia de siete asociaciones conformadas, básicamente, para poder recibir los beneficios de apoyo a la plantación de balsa. A la fecha actual se mantienen dos asociaciones activas: Asociación Nueva Esperanza en el sector de La Perla Parroquia Rocafuerte y Montalvo y Asociación Río Santiago Cayapas en la parroquia Timbiré y parroquia Selva Alegre, con algunos socios de las parroquias de Colón Eloy y Anchayacu, las restantes se han disuelto o varios de sus miembros cambiado su enfoque de producción. El estudio considera a todos los partícipes de estas dos asociaciones, cuarenta asociados para el caso de las Asociación Nueva Esperanza y veintinueve para el caso de la Asociación Río Santiago Cayapas. No se determina un tamaño de muestra ya que se censará a todos los miembros de estas asociaciones.

A este universo se añaden entrevistas con los actores de los diferentes eslabones de la cadena de la balsa, funcionarios públicos del Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente y Consejo Provincial de Esmeraldas.

### **3.3. Criterios de inclusión y exclusión**

El enfoque del estudio es hacia entender la situación y posibilidades de inserción permanente y escalamiento de los pequeños productores en la cadena de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

Se incluyen para el estudio los pequeños productores de balsa asociados y las autoridades y líderes parroquiales de las zonas de influencia en las parroquias rurales de la zona norte de la provincia de Esmeraldas, Ecuador, con especial enfoque en dos asociaciones activas: Asociación Nueva Esperanza en el sector de La Perla Parroquia Rocafuerte, Montalvo y Asociación Río Santiago Cayapas en la parroquia Timbiré y parroquia Selva Alegre,, con algunos socios de las parroquias de Colón Eloy, Anchayacu, incluyendo también a los líderes parroquiales de las parroquias de la zona. En forma complementaria se incluyen los actores de los demás eslabones de la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.

### **3.4. Estrategia metodológica**

Para el levantamiento de información se trabajó con líderes comunitarios y representantes de parroquias y se buscó contactos a través de los propietarios que ya proveen balsa a comercializadores. Bajo un enfoque fenomenológico, se realizaron entrevistas que se originan en situaciones auténticas de la vida cotidiana; por ello, la información recogida, si bien es información conveniente para el presente análisis, también es una fuente valiosa sobre lo que podría denominarse, al no encontrar otro apelativo, como vida cotidiana del asociacionismo y la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador. Para ello se hizo uso de la técnica de análisis del discurso, adecuados para el método fenomenológico, considerando los niveles textual, discursivo, de acción social y estructura social (Sayago, 2007), pues la cultura, idiosincrasia y codificación propia del lenguaje de los habitantes de la zona requiere de exhaustiva interpretación contextualizada que permita la asignación de ideas a las diferentes categorías de análisis.

El primer acercamiento se lo realizó con el Director zonal para Esmeraldas del instituto de Economía popular y solidaria IEPS, luego con el Director zonal de la subsecretaria de

Producción Forestal del MAGAP, posteriormente con el director de la Corporación de Desarrollo Económico Territorial de Esmeraldas Corpoesmeraldas, organización parte del Comité Ecuatoriano para el Desarrollo Económico y Territorial (CEDET), que trabaja en acción coordinada con el gobierno provincial de la provincia de Esmeraldas en proyectos de desarrollo productivo para la provincia y finalmente con el Presidente de la Corporación de ganaderos de Esmeraldas, entidad que aglutina a varias asociaciones de ganaderos que, dadas las condiciones naturales de la zona, mantienen o han mantenido en sus propiedades balsa sea plantada o de regeneración natural. Se diseñó una entrevista semiestructurada (Anexo 1), con el objetivo de conocer la visión de las autoridades respecto de las dimensiones del capital social y situación de las asociaciones en los grupos asociativos de productores de madera de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador, así como la gobernanza en la cadena productiva, considerando su vinculación con el potencial de desarrollo del sector. Se aprovechó para hacer un acercamiento a la situación de la gobernanza de la cadena. Con estos primeros resultados y la ayuda de los líderes locales, se realizaron tres entrevistas grupales con los presidentes y vocales de juntas parroquiales y grupos de enfoque, uno con pequeños productores de la asociación Nueva Esperanza del sector La Perla, dos con grupos de pequeños productores relacionados con Corpoesmeraldas<sup>9</sup>, el objetivo en los grupos focales fue conocer los problemas y necesidades que tienen los pequeños productores de balsa y su visión de alternativas de ayuda requeridas para mejorar su posición y entender la situación general del capital social individual, grupal y comunitario, sus formas asociativas y su visión de los resultados de sus asociaciones (Anexo 2). Simultáneamente se realizaron cuarenta y siete entrevistas semiestructuradas (Anexo 3) para entender la problemática del sector, individualizándolas de acuerdo con el actor que se entrevistaba y su rol en la cadena.

Se utilizó la técnica de investigación documental para analizar los principales planes y programas de incentivos para el sector agrícola que mantiene el gobierno central, el Anexo 6 presenta un resumen de los mismos. También se analizaron los planes operativos anuales (POA) de los GAD parroquiales de Esmeraldas, buscando políticas y estrategias relacionadas con el sector de la madera de balsa y cadenas de valor, el Anexo 7 resume lo encontrado.

---

<sup>9</sup> Corporación de Desarrollo Económico Territorial de Esmeraldas Corpoesmeraldas, organización parte del Comité Ecuatoriano para el Desarrollo Económico y Territorial (CEDET), que trabaja en acción coordinada con el gobierno provincial de la provincia de Esmeraldas. <https://www.facebook.com/Corpoesmeraldas-180787451933805/>



Dentro del contexto metodológico del análisis cualitativo, se han aprovechado herramientas del software Nvivo para manejar la información generada en las entrevistas y focus group realizados. En un primer paso, con la ayuda de Nvivo, toda la información levantada en las entrevistas se clasificó en nueve categorías de análisis, básicamente por eslabones de la cadena: Transformadores 1, Aserriños de montaña, funcionarios estales, Transformadores 2, Intermediarios – Comercializadores, Autoridades parroquiales, Pequeños productores asociados, Autoridades regionales y Exportadores. Luego se desglosó cada entrevista entre las diez dimensiones de capital social y las nueve dimensiones de gobernanza. Con ello se logró desglosar las partes que cada entrevista aportaba hacia las diferentes dimensiones de las variables capital social y gobernanza, facilitando mucho el análisis de las dimensiones.

Con estos acercamientos se identificaron varios parámetros que permitieron continuar el trabajo, partiendo por el hecho de que no se podía realizar un análisis administrativo de las asociaciones debido a la informalidad de su estructura, no tienen procedimientos, las funciones eran de asignación verbal, aunque en la práctica tampoco se cumplían, no habían definidos aportes regulares, no existían registro contables, solamente un registro de gastos por recuperar, mismos que generalmente eran financiados por los directivos y se referían básicamente a movilizaciones para gestiones con los gobiernos locales o nacional. También se pudo identificar un bajo nivel de educación formal entre la mayoría de productores y la realidad del muy difícil acceso a las propiedades de los productores por las grandes distancias y problemas de seguridad dentro del bosque tropical esmeraldeño, situaciones que tuvieron que ser consideradas al momento de desarrollar los instrumentos para encuesta.

Se diseñaron dos instrumentos elaborados con base en las propuestas de la metodología de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ (GIZ, 2007), (GTZ - PDRS - InWent, 2009), complementados por los instrumentos de las medidas de capital social propuestas en el libro *Measuring Social Capital, an integrated questionnaire*, del Banco Mundial (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004) y medidas de niveles asociativos con base en el Protocolo para la Evaluación de Asociaciones propuestas por Puga y Luna (2012), enfoques analizados en el marco teórico de este documento. El primero dirigido a los miembros de las

asociaciones de pequeños productores de balsa (Anexo 4) y el segundo a las autoridades parroquiales de la zona (Anexo 5).

La información fue rastreada in situ en su mayor parte y mediante contacto telefónico para algunos representantes parroquiales. Se contó con la ayuda y participación del presidente de la Asociación Río Santiago Cayapas y del vicepresidente de la Asociación Nueva Esperanza del sector la Perla que con la ayuda de algunos asociados apoyaron la entrega y recuperación de formularios en los sitios más inhóspitos. Esta valiosa ayuda permitió acceso a la zona y a los pequeños productores y la ejecución de las encuestas a los asociados y a la ejecución del grupo focal en el recinto La Perla. El apoyo del presidente de la CONAGOPARE Nacional<sup>10</sup>, autorizó e intercedió para poder realizar las encuestas para evaluar la asociatividad en las comunidades dirigida a los presidentes y vocales de las juntas parroquiales de Esmeraldas - Ecuador. El presidente de Corpoesmeraldas colaboró con la convocatoria y participación activa en los grupos focales de pequeños productores. Finalmente, la ayuda del presidente de la Corporación de ganaderos de Esmeraldas, para acceder a varios funcionarios públicos de la provincia.

Para el análisis cuantitativo se utilizaron los programas SPSS y Smartpls. El primer instrumento se aplicó a los pequeños productores de madera de balsa de las asociaciones Nueva esperanza y Río Santiago Cayapas. Se aplicaron 61 encuestas, que representan el 88,4% de la totalidad de integrantes de las dos asociaciones de pequeños productores de balsa. El segundo instrumento se aplicó a 39 autoridades y líderes parroquiales de las 8 principales parroquias de la zona norte de la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

La naturaleza del estudio es mixto, pero dadas las condiciones de campo, es más fuerte en la parte cualitativa. La investigación no es de carácter experimental, por lo mismo, las hipótesis planteadas se manejan como guías del estudio. El análisis cuantitativo aporta resultados parciales que ayudan a corroborar, en parte, los resultados cualitativos. Se realizaron pruebas estadísticas de los datos, en una primera fase buscando correlaciones con la ayuda de Rho de Spearman de las cuales se extrajeron los primeros resultados. En una segunda fase se trabajó con Smartpls en el análisis de senderos modelando variables para los datos obtenidos de los dos instrumentos.

---

<sup>10</sup> Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (Conagopare)  
<http://asogopare.gob.ec/esmeraldas/?p=182>

El primero, para los pequeños productores de balsa, se trabaja con variables nominales, muchas dicotómicas y variables de razón (Anexo 4). El segundo, el instrumento para los líderes parroquiales trabaja variables mayormente ordinales en escala de Likert, variables de razón y nominales (Anexo 5), esto implica, según la teoría, el uso de modelos formativos y reflectivos. Para el análisis se utilizó el software Smartpls versión.3.0, que facilita el manejo de ambos casos. Una de las características resaltadas de PLS es que puede operar con tamaños de muestra pequeños (e.g., 200 o menos casos), así como con modelos complejos, sin que ello conlleve a problemas de convergencia y consistencia (Hsu, Chen, & Hsieh, 2006). Para los modelos SEM estimados en PLS, no se han definido criterios de bondad de ajuste. Se realizó el análisis en dos etapas. El detalle del análisis cuantitativo se incluye en el Anexo 8.

### **3.5. Definición del constructo**

Para el desarrollo de este trabajo se definió al capital social como el conjunto de capacidades de individuos, grupos y comunidades, basadas en la confianza, reciprocidad, compromisos y capacidades asociativas, que facilitan la cooperación y la acción para beneficio colectivo. Concepto propio elaborado con base a los aportes de (Putnam R. , 1995), (Sunkel, 2003), (Uphoff, 1999), (Woolcock & Narayan, 2000), (Marquina-Sánchez, 2013) y el enfoque de la GIZ (2009).

Se busca evaluar la situación del capital social midiendo dimensiones relacionados con la confianza entre los actores, el grado de cooperación para emprender acciones comunes, compromiso para actuar en forma recíproca con la comunidad. Los conceptos que se miden, basados en la propuesta que recoge el Banco Mundial en el documento *Measuring Social Capital, An Integrated Questionary* (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004) y ajustados con los aportes de la GIZ son: capital social cognitivo, enfocado en normas, creencias y valores que indiquen sentido de pertenencia, en donde se evalúa la apertura para facilitar los intercambio, la capacidad para facilitar la reducción de costos de producción y comercialización, la factibilidad de comercializar de manera informal (sin contratos) y la orientación hacia la gestión colectiva de los recursos. El grado de confianza, donde se valúa la confianza para al establecimiento de relaciones interpersonales y redes, la confianza con base a expectativas, normas y valores compartidos y la confianza en las instituciones de gobierno. Para medir el capital social estructural se evalúan los tipos de acción colectiva, con base en las características de las organizaciones y redes formales e informales, los modos de funcionamiento de los grupos, la forma de participación en la toma de decisiones, la diversidad de los grupos y las conexiones con otros grupos.

En cuanto a gobernanza en la cadena, se recogen los enfoques debatidos en el marco teórico, partiendo por Gereffi (1994, p.97) que la define como "relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, materiales y humanos se asignan y fluyen dentro de una cadena", complementando con el concepto de que la productividad se ve beneficiada por una mayor participación de las empresas en las cadenas de valor nacionales, regionales o globales, debido a que tienen que enfrentarse a otros actores de la cadena (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014) y aunque la mayoría de actores en la cadena estudiada no son empresas, el concepto aplica, para llegar a concluir que ello estimula el desarrollo de procesos de aprendizaje que generan procesos de mejoramiento, y que a su vez, desembocan en mejoras económicas y sociales (Kosacoff & López, 2008). Complementando, la GIZ considera que al coordinar la estructura dentro de la cadena y establecer reglas de juego se pueden lograr medidas consensuadas para mantener la competitividad del subsector en los diferentes mercados locales, nacionales e internacionales. Esto provoca que el sector privado pueda lograr y alcanzar la competitividad y desde la perspectiva del sector público este enfoque de cadena puede convertirse en instrumento de desarrollo de política económica y social, orientando el desarrollo hacia el crecimiento económico de los más pobres incluyéndolos en cadenas de valor eficientes y competitivas, enfoque similar al de la fundación CODESPA que desarrolla una metodología que busca trabajar las cadenas productivas con enfoque de cadenas de valor y para ello conceptúa el enfoque de cadenas de valor como "un modelo de análisis e intervención que busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas que conforman los eslabones más pobres y que tiene un gran potencial para mejorar el impacto beneficioso ya que se produce con el apoyo a las familias productoras de las tradicionales cadenas productivas" (2010, p. 16). Este es el enfoque que se busca para el caso, buscando ayudar a la evolución de la cadena productiva a una de valor, avanzando en estabilidad y mejora de la gobernanza en la cadena, que en última instancia es lo que busca este estudio como manera de progreso para los pequeños productores de madera de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. Entonces para definir la gobernanza en la cadena de la madera de balsa se lo puede hacer en función de tres pilares: a) cómo se distribuye el poder entre los actores de la cadena; b) el rol que juegan las instituciones en las relaciones entre los actores de la cadena y, c) la ubicación/posición que ocupan las asociaciones de productores en la cadena productiva

Para este estudio, la asociatividad implica la cooperación y unión de pequeños productores, sin la pérdida de su autonomía, con la implementación y ejecución de estrategias de carácter colectivo, que buscan alcanzar objetivos y beneficios comunes, y estas acciones pueden mejorar su posición y condiciones para la gobernanza dentro de las cadenas de valor. Esto permite a los asociados lograr facilidades de financiamiento, mejoramiento en los procesos de producción, mayor poder de negociación, nuevos clientes y apertura de otros nichos de mercado tanto nacionales como internacionales, en suma, mejorar su posición en la cadena de valor. La asociatividad se evalúa con varias dimensiones que están inmersas dentro de la variable capital social, por tanto, la asociatividad se analiza dentro del capital social y se busca identificar el impacto que este tiene sobre la gobernanza en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.

### 3.5.1. Dimensiones de la variable capital social

Dimensiones y definición conceptual	Indicador/observación
<b>Grupos redes y alianzas</b> Sostienen relaciones (estables o temporales) entre los asociados y colaboran en redes diversas. Reconocen los derechos de los grupos y corrientes internas. (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004); (GTZ; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014) (Puga & Luna, 2012) (Sunkel, 2003)	Número de organizaciones de tipo asociativo que han existido en la comunidad en los últimos 5 años
	Número de organizaciones de tipo asociativo en las que actualmente participa el productor
<b>Estabilidad o temporalidad en los grupos y redes</b> Establece nuevos vínculos con asociaciones y fortalece los preexistentes. (Putnam R. , 1995),(Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014), (Fukuyama, F, 2001) (Sunkel, 2003)	Percepción del nivel de interacción entre las asociaciones
	Evolución de la cantidad de asociaciones en la parroquia en los últimos años.
	Importancia del nivel de participación del productor en las organizaciones en que está afiliado.
<b>Empoderamiento y acción política,</b> Son consultados por entidades públicas y privadas que operan en su entorno; ellas confían en su opinión sobre temas relacionados con su agenda. Realizan acciones y peticiones comunitarias a los entes gubernamentales. (Putnam R. , 1995),(Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014) (Sunkel, 2003)	Frecuencia de acciones conjuntas con gobiernos locales
	Respuesta de los parroquianos a la convocatoria de líderes.
	Existencia de relaciones con instituciones de apoyo técnico, empresarial, financiero o social.
<b>Confianza y solidaridad.</b> Los individuos y grupos organizados de la sociedad en general (independientemente de posiciones políticas e ideológicas) sostienen una relación de trabajo con la organización, o por lo menos muestran reconocimiento al trabajo de ésta. Percepción	Solidaridad de los parroquianos con las personas dentro de la parroquia.
	Confianza general que se puede tener en las personas de la comunidad en cuanto a mantener convenios o tratos.

de confianza en acción y participación. Estabilidad. (Puga & Luna, 2012); (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004) (Sunkel, 2003)	Existencia de oportunismo entre los habitantes de la zona.
	Existencia de solidaridad de los habitantes para con necesidades comunitarias.
<b>Información y comunicación.</b> Mantiene comunicaciones estables con individuos y asociaciones distintos, pero conserva su identidad y autonomía. Existen canales regulares y conocidos de comunicación con los socios. (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004) (Puga & Luna, 2012)	Frecuencia de reuniones con motivos de acción comunitaria en el año.
	Necesidad de telecomunicaciones en los procesos productivos
	Disponibilidad de electricidad en casa del productor.
	Disponibilidad de computador en la comunidad del productor
	Disponibilidad de internet en la comunidad del productor
<b>Acción colectiva y cooperación.</b> Establecen alianzas duraderas tanto con individuos como con asociaciones con los que comparten valores y puntos de vista. (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004)	Percepción de la calidad de las relaciones con otras asociaciones.
<b>Cohesión e inclusión social.</b> Nivel de participación en actividades extraeconómicas (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004)	Frecuencia de reuniones de tipo social en el año
	Percepción de frecuencia de diferencias que separan en el año.
	Percepción de la frecuencia que las diferencias han causado violencia.
<b>Eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos</b> (Puga & Luna, 2012)	Percepción de la eficacia de las asociaciones para la consecución de los objetivos y metas
	Cumplimiento de los objetivos de los asociados
<b>Tipos de beneficios recibidos</b> (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2004) (Sunkel, 2003)	Confirmación de ayudas recibidas de la organización
	Frecuencia de tipos de ayuda que recibe.
<b>Recursos de los asociados</b> Recursos de los asociados, seguridad de la propiedad y posibilidades de desarrollo asociadas a su calidad de vida (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Detalle de las cinco principales fuentes de ingresos.
	Declaración de estabilidad de sus ingresos familiares
	Declaración de crecimiento de sus ingresos familiares
	Existencia de ahorro del productor.
	Existencia de documentos legales que demuestren el derecho del productor sobre su predio.
	Existencia de acceso a riego en la propiedad del productor.
	Productos que producía tradicionalmente los últimos 5 años.
	Productos que ha dejado de producir los últimos 5 años.

	Cantidad de adultos familia que trabajan en la propiedad.
	Cantidad de adultos de la familia que trabajan fuera de la propiedad.
	Cantidad de adultos dentro del grupo familiar que no tienen trabajo
	Nivel máximo de educación alcanzado por un miembro de la familia
	Percepción de nivel de seguridad de la zona respecto a robos, asaltos, violencia en general.
	Cantidad de miembros del grupo familiar que tienen seguro de salud
	Existencia de desastre natural en la propiedad en los últimos 5 años
	En caso de haber habido desastre, volumen de cosecha perdida en porcentaje
	Cantidad de hectáreas afectadas si hubo desastre natural.

### 3.5.2. Dimensiones de la variable gobernanza

Dimensiones y definición conceptual	Indicador/observación
<b>Acuerdos institucionales formales e informales</b> entre actores de la cadena. (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014) , (Puga & Luna, 2012)	Existencia de acuerdos de formas de pago
	Cumplimiento de pagos de los compradores.
<b>Actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial</b> (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009 (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Percepción de nivel poder que tienen las asociaciones de pequeños productores en la cadena de valor.
	Percepción de nivel de consolidación organizativa para consecución de los objetivos, de las asociaciones.
<b>Tipo de gobernanza.</b> Complejidad, grado de codificación, y la competencia de proveedores (Sturgeon, 2008)	Percepción de la capacidad de las asociaciones de influir sobre las decisiones en la cadena.
<b>Influencia sobre las decisiones de precio</b> (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009);	Diversidad de alternativas que tienen para vender su producto.
<b>Razones por las que dominan la cadena</b> <b>Factores técnicos:</b> Conocimiento técnico, equipos y maquinarias disponibles; evolución de productos; Experticia y Conocimiento técnico requerido (Humphrey & Schmitz, 2002); (Morrison, Pietrobelli, & Rabellotti, 2008); (Giuliani, Pietrobelli, & Rabellotti, 2005); (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005); (Kosacoff & López, 2008); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Suficiencia de conocimiento técnico y equipos, maquinaria con las que cuenta el productor para su labor.
	Disponibilidad de maquinaria, equipo o instalaciones para alquiler por parte de los pequeños productores.
	Idoneidad de equipos, maquinarias y edificaciones que posee o tiene acceso el productor.

	Acceso del productor a centros de acopio o bodegas.
<b>Razones por las que dominan la cadena</b> <b>Factores económicos:</b> Crecimiento económico sectorial; disponibilidad de recursos económicos, comportamiento de precios y demanda (Humphrey & Schmitz, 2002); (Morrison, Pietrobelli, & Rabelotti, 2008); (Giuliani, Pietrobelli, & Rabelotti, 2005); (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005); (Kosacoff & López, 2008); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Mejora en los precios de los productos que produce
	Acceso a crédito
	Detalle de los productos para los cuales ha subido la demanda
	Detalle de los productos para los cuales ha bajado la demanda
	Existencia de variaciones estacionales de los precios.
	Estabilidad de la demanda de los productos a lo largo de los últimos 5 años.
	Estabilidad de los precios de los insumos.
<b>Nivel de confianza entre los actores en cada eslabón</b> (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Padilla Pérez, 2014); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Existencia de confianza de los pequeños productores hacia los compradores.
<b>Vínculos verticales y horizontales preponderantes</b> (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Existencia de muchos compradores de sus productos. Medido por la variedad de compradores.
<b>Existencia e influencia de redes y asociaciones</b> (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Padilla Pérez, 2014); (Puga & Luna, 2012).	Percepción de la cantidad de asociaciones existentes en su parroquia
	Percepción de la cantidad de asociaciones existentes en su parroquia por objetivo
<b>Acuerdos Institucionales gubernamentales</b> (GIZ, 2007); (gtz; PDRS; InWent, 2009); (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014)	Tipos de apoyos recibidos de instituciones estatales.
	Acceso del productor a líneas de crédito.

**Fuente:** Elaboración propia

En el próximo capítulo se abordan en detalle los conceptos y situación de cadenas productivas y cadenas de valor en la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.



## Capítulo 4

### Cadenas productivas y el sector de la madera de balsa

#### 4.1. Situación mundial del mercado de madera de balsa

La balsa (*Ochroma pyramidale*) es una especie propia de América, se desarrolla usualmente en clima subtropical desde los cero hasta los 1.500 metros sobre el nivel del mar y se extiende desde el sur de México hasta el Perú incluyendo la Amazonía. Según Ecuador Forestal (2013), es una especie de alta demanda en el mercado internacional por sus propiedades físicas, es un excelente aislante térmico, acústico y eléctrico y su peso específico es muy bajo.

Su uso es muy variado, a nivel industrial se utiliza en la industria aeronáutica para rellenar y aislar secciones de aviones en donde debe haber masa, pero no peso. Similar uso se tiene para barcos y trenes rápidos, en la construcción de las aspas de los molinos de viento que explotan la energía eólica y en la industria de la construcción para aislar paredes aprovechando las cualidades de excelente aislante térmico y de ruido. Existen usos menores en otras industrias como la de aeromodelismo y para la construcción de tablas de surf y en la artesanía para esculturas.

El gráfico 4.1 detalla los principales compradores de madera de balsa a 2016 y son Estados Unidos 29%, China 25%, Brasil 16%, Polonia 5%, México 4%, España 3%, (International Trade Center, 2018).

Respecto de los exportadores, según datos del International Trade Center (2018) el Ecuador es el mayor exportador de balsa con un 76% de las exportaciones totales, seguido por Perú con 9%. Entre estos dos países abarcan más del 85% de las exportaciones totales, situación que ha variado poco en los últimos cinco años.

El comportamiento del mercado de balsa ha sido inestable según datos de TradeMap (International Trade Center, 2018).

En este contexto, China y Estados Unidos tienen un rol protagónico pues han sido el eje principal del comportamiento del mercado global de madera de balsa. Por su lado, Brasil ha mantenido estabilidad y en el último año comienza un ligero repunte que lo coloca en tercer lugar, sobre México a quien supera ya claramente en el 2014.

Este comportamiento de comercialización coincide con la crisis económica mundial. El país que mayores bajas ha tenido en las importaciones de madera de balsa es China, que abastece piezas y partes de balsa para la industria automotriz, náutica, aeronáutica de molinos de viento en Europa, con mercado en recesión.

Las compras chinas, marcan el ritmo del mercado, la inesperada y fuerte caída de los años 2011, 2012, y 2013 ocasionaron importantes problemas al sector aunque un repunte del 2014 y 2015 levantaron esperanzas de recuperación importantes, los resultados del 2016 y 2017 (International Trade Center, 2018), nuevamente son desalentadores, el comportamiento errático de China y su importante volumen de compra, dificulta de manera muy importante la planificación de la producción. Por otro lado, la estabilidad del comportamiento del principal comprador, Estados Unidos y de Brasil y su crecimiento en los últimos años, acompañados de un modesto crecimiento de Polonia y España, aportan en sentido positivo a las expectativas de la industria de la madera de balsa (International Trade Center, 2018). Importante considerar el comportamiento de México con una persistente caída de, no se ha podido ubicar documentación que permitan entender ese descenso, que, en todo caso, no afectan al principal productor que es Ecuador, porque México no compra este país.

Las condiciones generales de negociación con los compradores-exportadores se mantienen en un nivel bajo, usualmente era factible negociar un anticipo de entre el 30 y 40% del precio del embarque pactado, y el pago final se hacía una vez entregado y verificado el contenido. Esta facilidad no está disponible al momento para la mayoría de los casos. Las exigencias de estándares de calidad se han incrementado en forma significativa y el nivel de defectos permitidos para madera industrial es prácticamente de cero. La oferta de producto es muy alta por las restricciones generales de compra y el precio se encuentra bajo los US\$ 0,35 por pie tablar<sup>11</sup> procesado en listones, precio que es apenas superior a los costos de producción y muy inferior a los US\$ 0,46 que se pagó a mediados del 2011, esto implica una reducción de precios de más del 30% al productor, a pesar del incremento de la demanda.

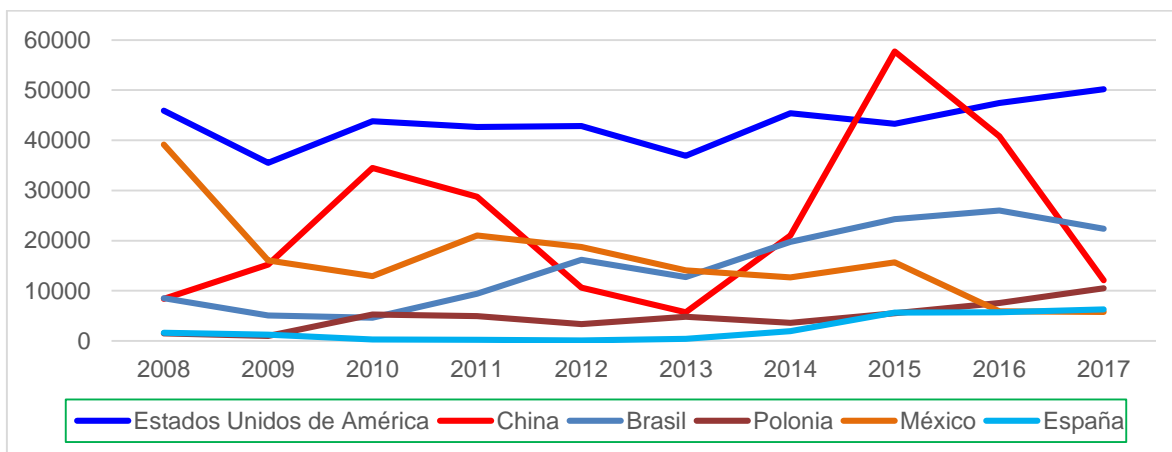
En el gráfico 4.2 se aprecia el comportamiento de los precios pagados por los principales compradores de balsa del mundo, se han incluido a Polonia, Alemania y Dinamarca por

---

<sup>11</sup> Un pie de largo por un pie de ancho por una pulgada de alto = 0.0023597 metros cúbicos. 1 metro cúbico = 35.3148 Pies cúbicos <http://www.convert-me.com/es/convert/density/tpm.html>

representar compras importantes para Ecuador. En el año 2016, el promedio se situó en el orden de los us\$5.600 dólares por tonelada, se nota una tendencia hacia estabilizar el precio

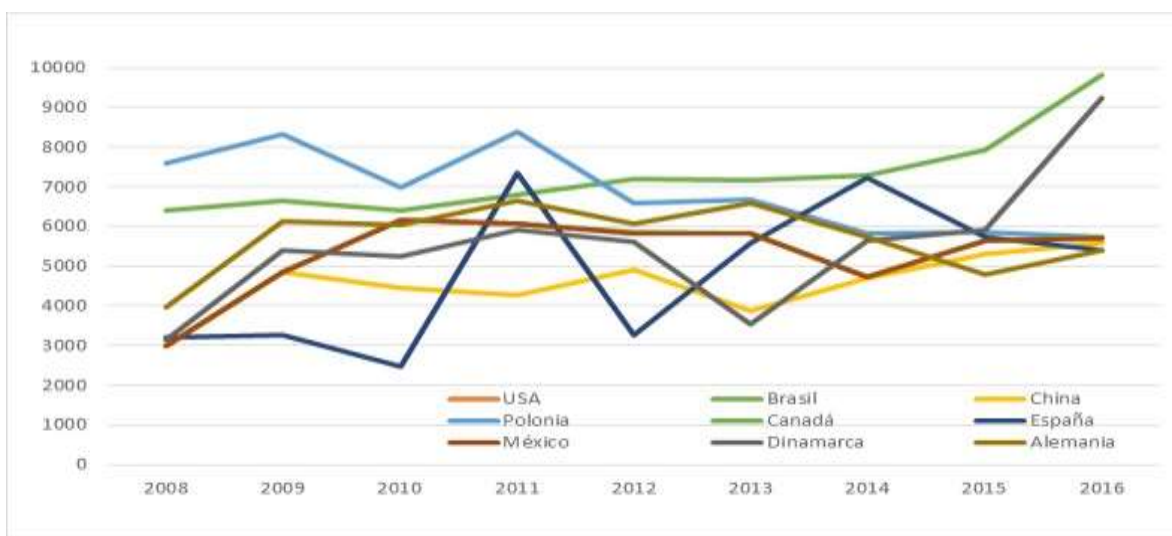
**Gráfico 4-1 Principales importadores de madera de balsa 2008 - 2017 (USD\$ Miles)**



**Fuente:** Elaboración propia con base en (International Trade Center, 2018)

en esos rangos. Se nota también, un despunte de precio en Brasil y Dinamarca, se atribuye esta diferencia a que la partida arancelaria para madera de balsa en bloques, encolada, en paneles rígidos y flexible, es la misma, obviamente los precios no, pero no se puede tener un nivel de desagregación de ese detalle. Probablemente estos países manejan volúmenes importantes de productos con mayor grado de elaboración, siendo el precio brasileño el más alto con us\$7.290 por tonelada. (International Trade Center, 2018).

**Gráfico 4-2 Precios mundiales de balsa por país 2008 – 2016 (USD\$ / Tonelada)**



**Fuente:** Elaboración propia con base en (International Trade Center, 2018)

## **4.2. La madera de balsa en el Ecuador**

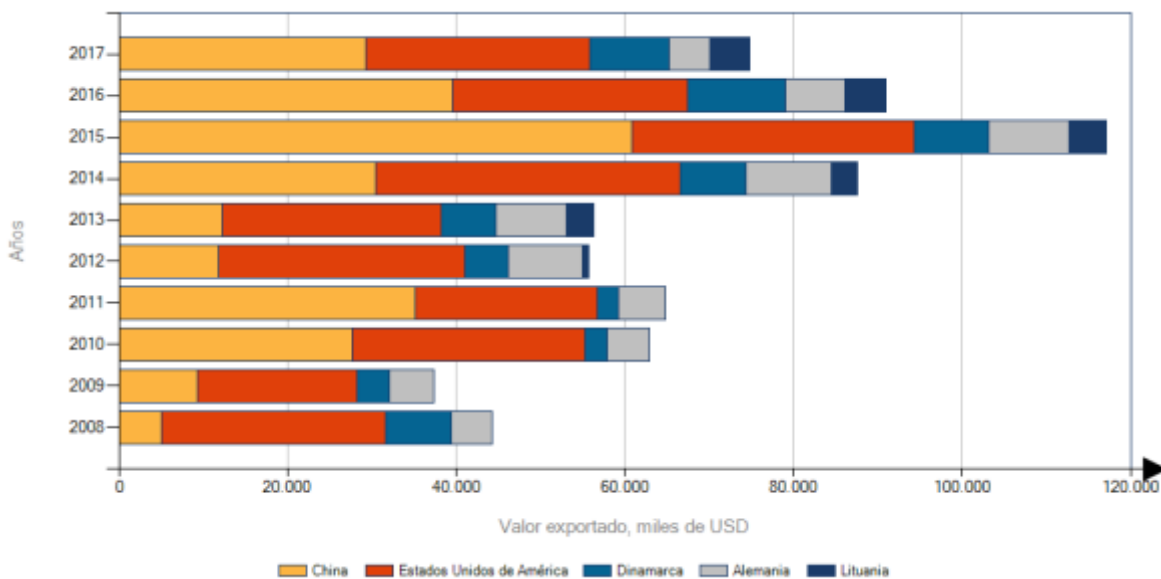
La explotación en el Ecuador de la madera de balsa se remonta a la década de los 30 del siglo pasado. La balsa es una especie heliófila, y requiere mucha luz para su desarrollo, es una especie pionera que ayuda en la regeneración del bosque devastado, provee sombra para especies que lo requieren y cuando el bosque va adquiriendo nuevamente espesura, la propia falta de luz ahoga a la balsa, dejando espacio para nuevas especies.

Las condiciones astronómicas del Ecuador proveen la mayor cantidad de radiación solar durante todo el año y las estribaciones de la cordillera de los Andes, muy cercana a la costa, proveen las condiciones de humedad idóneas para esta especie. La combinación de estos factores da como resultado una balsa con las mejores características de calidad en cuanto a densidad y color, parámetros fundamentales para medir la calidad de la balsa. En el Ecuador se produce la balsa principalmente en las provincias de Los Ríos, Cotopaxi, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, Esmeraldas, Bolívar y Guayas, cubriendo alrededor de 23.000 has de bosques naturales y cultivados ( Arias & Robles, 2011).

La partida arancelaria de la balsa es 440722 Virola, imbuia y balsa, cortadas o desenrolladas, de espesor > 6 mm (exc. cepilladas, lijadas o unidas por los extremos), si bien incluye las variedades virolas e imbuía, para el caso el Ecuador, no se conoce explotación comercial de estas variedades y no se ha podido ubicar las fichas técnicas de estas variedades en los registros de Ecuador Forestal (2013), por lo que se desprende que esta partida, para el caso de Ecuador, básicamente se registran las exportaciones de balsa.

El destino principal de la madera de balsa de Ecuador es la exportación. La demanda interna es mínima, enfocada básicamente hacia la elaboración de artesanías y, en muy pequeña escala, para atender requerimientos de maquetaría, los usos a nivel industrial en el Ecuador son inexistentes. Esta información es útil para mapear la cadena de la madera de balsa y para comprender las actuales problemáticas que enfrentan los pequeños productores que se ubican en la zona norte de Esmeraldas - Ecuador. El gráfico 4.3, detalla los principales países compradores de madera de balsa del Ecuador durante los últimos años. Se destaca la permanente importancia que tiene Estados Unidos para el sector y la también importante, pero inestable, presencia del China. Dinamarca es un actor pequeño pero que crece, mientras Alemania crece hasta el 2015 e inicia un declive en los siguientes dos años.

**Gráfico 4-3 Principales países importadores de balsa del Ecuador 2018 – 2017 (en miles USD\$)**



**Fuente:** Elaboración propia con base en International Trade Center (2018)

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, el sector de la madera en el Ecuador tiene un alto potencial, pero su desarrollo es aún limitado aunque se encuentra clasificado como uno de los sectores estratégicos a desarrollar dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir que, dentro del objetivo siete, plantea la prioridad de consolidar la gestión sostenible de bosques (2013). La tabla 4-2 detalla las principales especies autorizadas para explotación a 2010, que es la última información disponible del Ministerio del Ambiente, lo que corrobora una demora en la implementación de acciones a las políticas definidas, y en la que se aprecia en primer lugar a la balsa con un 22% del total del sector maderero.

De los cuatro modos fundamentales de manejo de la explotación de madera comentados en el apartado 1.1: Manejadas a través de Plantaciones Forestales, sistemas agroforestales, formaciones pioneras y explotación de bosque nativo, con datos a 2011 que son los últimos disponibles en el Ministerio del Ambiente, el aprovechamiento del bosque nativo se ha mantenido relativamente constante en los últimos cuatro años, en cambio en los sistemas agroforestales presenta un gran crecimiento de 2,71 veces, las autorizaciones para aprovechar formaciones pioneras han crecido en 8,4 veces y las plantaciones forestales en poco más de un tercio, esto demuestra la importancia cada vez mayor de la madera proveniente de sistemas forestales y formaciones pioneras ( Arias & Robles, 2011). Sin embargo, el enorme crecimiento en las autorizaciones de explotación de formaciones pioneras, lleva implícito que,

previamente en esas zonas, hubo explotación de bosque nativo, lo que lleva nuevamente al problema de deforestación y tala ilegal, especialmente en la zona de Esmeraldas, Ecuador.

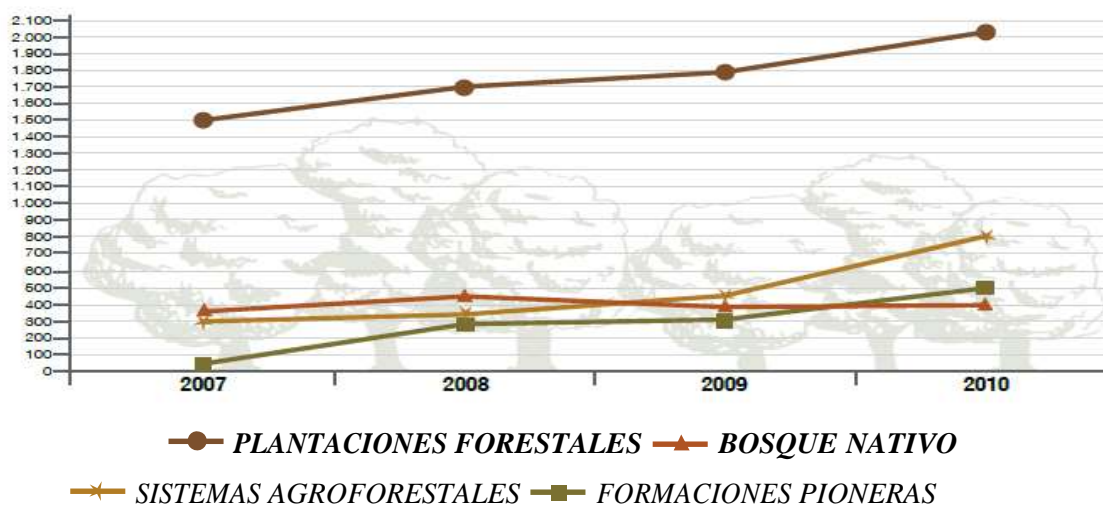
**Tabla 4-1 Principales especies autorizadas para el aprovechamiento 2010**

Nombre común	Volumen autorizado	total
	(en metros cúbicos)	(%)
Balsa	794.359	22
Eucalipto	619.243	17
Pino	470.494	13
Laurel	284.645	8
Pachaco	188.987	5
Teca	181.915	5
Pigue	132.948	4
Sande	66.248	2
Pichango	61.773	2
Lechero	43.908	1
Otras especies autorizadas Nivel nacional (348 )	844.660	23
Volumen de madera total autorizado	3 689 180,19	100,00

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011)

El crecimiento de las Plantaciones Forestales y el repunte de los Sistemas Agroforestales llevan implícita la tecnificación general del sector. El gráfico 4-4, elaborada con datos del Ministerio del Ambiente, grafica esas tendencias.

**Gráfico 4-4 Tendencia del aprovechamiento forestal por origen de la madera 2007-2010**



Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011)

Los datos correspondientes a la Provincia de Esmeraldas, Ecuador, con base a la información provista por el Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011), muestran el aprovechamiento en plantaciones forestales, tabla 4-3 en donde se puede observar que la provincia de Esmeraldas, Ecuador, tiene un pobre aprovechamiento en la que debiera ser la más importante forma de manejo de recursos sustentables. Si es destacable el aprovechamiento de sistemas forestales tabla 4-4, pero también tiene un alto y no deseado volumen de explotación de bosque nativo tabla 4-5: el análisis de estas tablas corrobora que la provincia de Esmeraldas tiene un comportamiento diferente y menos amigable con el medio ambiente. Los datos de autorizaciones para especies pioneras por regeneración natural no están disponibles por provincia, pero se tiene el dato por especie. En la tabla 4-6 se puede ver que la balsa encabeza la lista, pero se destaca que la principal causa de la regeneración se produce por la tala de bosques primarios o secundarios.

**Tabla 4-2 Aprovechamiento forestal en Plantaciones por provincias en el año 2010**

Provincia	Vol. Aprobado (m3)	Superf. Autorizada (Ha)
Los ríos	398.121	2.933
Cotopaxi	394.529	3.111
Pichincha	280.985	2.490
Chimborazo	192.188	900
Santo Domingo de los Tsáchilas	139.125	2.446
Loja	87.255	724
Imbabura	80.385	557
Manabí	79.392	926
Guayas	76.217	2.704
<b>Esmeraldas</b>	69.490	2.179
Bolívar	67.824	365
las demás	146.087	1.414
<b>Total nacional</b>	<b>2.011.598</b>	<b>20.749</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011)

**Tabla 4-3 Aprovechamiento forestal en Sistemas Agroforestales 2010**

Provincia	Vol. Aprobado (m3)	Superf. Autorizada (Ha)
<b>Esmeraldas</b>	472.779	33.760
Orellana	72.925	7.652
Sucumbíos	72.748	9.393
Los ríos	65.129	2.304
Napo	31.605	1.514
Manabí	20.316	2.349
Santo Domingo de los Tsáchilas	14.302	1.192
Pastaza	13.394	515
las demás	37.366	2.965
<b>Total nacional</b>	<b>800.562</b>	<b>61.643</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011)

**Tabla 4-4 Aprovechamiento forestal en bosque nativo por provincias, año 2010**

Provincia	Vol. Aprobado (m3)	Superf. Autorizada (Ha)
<b>Esmeraldas</b>	<b>161.633</b>	<b>6.115</b>
Sucumbíos	101.568	7.666
Orellana	54.124	4.389
Pastaza	24.908	1.111
Morona Santiago	19.495	2.015
Zamora Chinchipe	19.400	1.512
Napo	13.680	678
Imbabura	1.308	156
Santa Elena	180	250
Carchi	148	8
<b>Total nacional</b>	<b>396.444</b>	<b>23.900</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011)

**Tabla 4-5 . Especies autorizadas a nivel nacional por tipo de formación vegetal 2010**

Plantaciones		Bosque nativo		Sistemas agroforestales		Formaciones pioneras	
Nombre común	Volumen autorizado	Nombre común	Volumen autorizado	Nombre común	Volumen autorizado	Nombre común	Volumen autorizado
Eucalipto	619.243	Sande	54.032	Laurel	263.169	<b>Balsa</b>	348.388
Pino	470.494	Lechero	36.521	Pichango	61.299	Pigue	132.188
<b>Balsa</b>	435.623	Chuncho	29.427	Bombón	38.177		
Teca	181.682	Sangre gallina	22.455	Caucho	33.683		
Pachaco	181.067	Coco	20.374	Guabo	26.471		
Melina	41.376	Copal	19.282	Fernan sanche	36.965		
Laurel	23.916	Arenillo	15.646	Higuerón	19.153		
Terminalia	13.963	Chanul	14.502	Samán	17.744		
Ciprés	12.213	Sapote	12.482	Sapan palomo	14.112		
Otras especies (aprox. 240)	31.960	Otras especies (aprox. 66)	171.723	Otras especies (aprox. 306)	289.849		
<b>Total</b>	<b>2.011.538</b>	<b>Total</b>	<b>396.444</b>	<b>Total</b>	<b>800.622</b>	<b>Total</b>	<b>480.576</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio del Ambiente ( Arias & Robles, 2011)

### 4.3. Formas de propiedad y de organización social y productiva

Las formas de organización de un sector influyen de manera directa en sus resultados. La propiedad de la tierra en Esmeraldas, Ecuador, es un tema conflictivo. Existe un porcentaje elevado de tierras no regularizadas y en los estratos más pobres el área disponible es pequeña. La tabla 4-7 detalla las formas de tenencia por Unidad Productiva Agrícola (UPA) y su evolución comparando año 2010 y año 2017. El primer tema que se observa es que para el 2017 dejan de existir las columnas *Ocupado sin título* y *Tenencia Mixta*, el INEC explica que hubo un cambio metodológico que se debe a que en la encuesta se levanta la tenencia por



terreno y un productor puede tener terrenos con varias formas de tenencia, entonces, para generar categorías excluyentes, se asignó la tenencia según la forma de tenencia de la mayor superficie de los terrenos de la finca o unidad de producción. La interpretación se conceptualiza en que la superficie predominante de la UPA se encuentra bajo la forma de tenencia expresa (INEC, 2017). Sin embargo, esta metodología invisibiliza un problema muy importante, que es el de las invasiones, problema muy importante en la zona y parte importante de la problemática de este estudio. Además, a pesar de que no desaparece la columna Comunero o Cooperado en la encuesta, la presentan sin, forma de tenencia que debiera ser impulsada como se verá más adelante.

Se observa que, en 2010, el 40,7% de las UPAs, ocupaban el 7,1% del área total y se ubican en el rango de entre menos de 1 hasta menos de 20 Ha, con un promedio de 8,59 Ha por UPA y el 33,6% de estas, son predios ocupados sin título. Comparando con el 2017 se tiene que, para el mismo rango, el porcentaje de UPAs crece a 67,6% del total de UPAS existentes y 14,2% del área en hectáreas. Esto podría ser un progreso, sin embargo, hay que considerar que el promedio por UPA baja a 6,34 Has, es decir creció el minifundio en la zona. En la misma línea de análisis, para las propiedades de 20Ha para arriba, todos los rangos se redujeron. La cantidad de UPAS desciende en casi un 18% y la cantidad de hectáreas en casi un 15%. El resultado final para la provincia, la cantidad de Upas aumenta en un 33% y la tierra disponible disminuye en un 8%. Importante destacar que el grupo más vulnerable, de menos de una Ha, ha pasado de representar el 2,2% en 2010, a 6,6% en 2017 (INEC, 2017).

El gráfico 4.5 muestra el detalle del uso del suelo y la concentración humana en la provincia de Esmeraldas - Ecuador dedicadas a labores de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Se aprecia que el área forestal es amplia pero su densidad poblacional es baja. La provincia de Esmeraldas tiene una superficie agrícola de 777.375 hectáreas según el INEC, de las cuales 37,33% corresponden a bosques, lo que determina un muy interesante potencial, que, sin embargo, trae también aparejado una problemática grave asociada a la tala ilegal.

Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (2014), existen siete cultivos permanentes en la provincia: palma aceitera, banano, cacao, plátano, maracuyá, naranja y café, sin embargo, solo la palma aceitera ha mostrado un crecimiento acelerado, el cacao una

**Tabla 4-6 Superficie por formas de tenencia de la tierra y tamaños de UPAs 2010 - 2017**

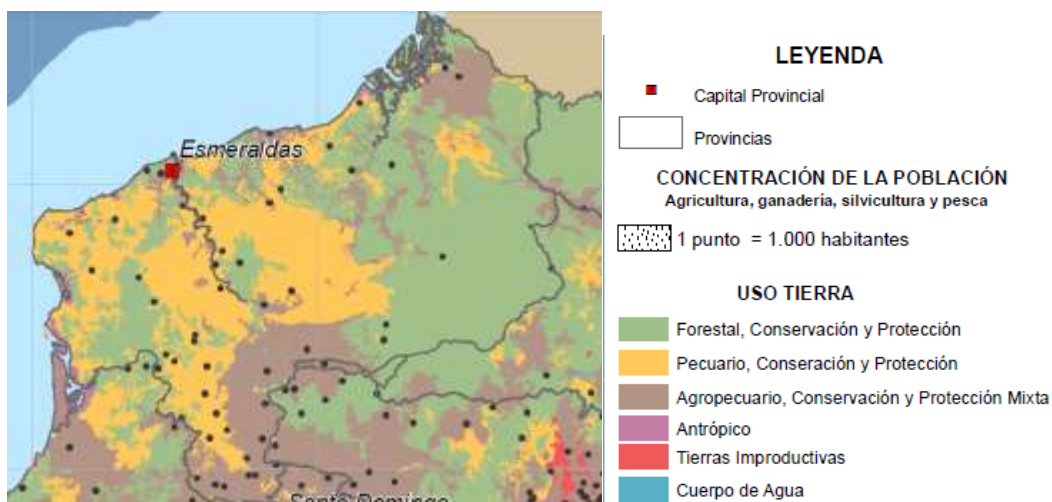
TAMAÑOS DE UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	TOTAL	FORMAS DE TENENCIA 2010							Tenencia mixta
		Propio con título	Ocupado sin título	Arrendado	Aparcería o al partir	Comunero o cooperado	Otra forma de tenencia		
TOTAL	UPAS 16.013	8.680	4.393	88	24	1.084	857	886	
	Ha. 785.842	524.672	130.367	2.791	522	47.293	32.766	47.432	
Menos de 1 hectárea	UPAS 362	141	178			20	7	15	
	Ha. 95	55	37			*	*	*	
De 1 a menos de 2 Ha.	UPAS 384	202	91	*	*	*	49	27	
	Ha. 485	263	111	*	*	*	*	27	
De 2 a menos de 3 Ha.	UPAS 416	219	94	8		39	47	9	
	Ha. 893	455	208	*		87	106	*	
De 3 a menos de 5 Ha.	UPAS 806	233	370	*	*	83	78	33	
	Ha. 2.863	793	1.319	*		314	283	125	
De 5 a menos 10 Ha	UPAS 1.609	706	602	3		152	102	43	
	Ha. 11.007	4.814	4.025	*		1.130	740	*	
De 10 a menos 20 Ha.	UPAS 2.942	1.436	855	30		308	124	189	
	Ha. 40.630	19.777	11.819	394		4.312	1.640	2.687	
De 20 a menos 50 Ha.	UPAS 5.732	3.429	1.379	20	16	323	300	263	
	Ha. 182.156	109.847	43.309	686	500	11.034	9.196	7.583	
De 50 a menos 100 Ha.	UPAS 2.353	1.272	645	22		117	95	202	
	Ha. 155.137	84.644	40.552	1.207		8.145	6.191	14.398	
De 100 a menos 200 Ha	UPAS 889	627	155	*		*	30	65	
	Ha. 117.776	82.484	21.767	77		1.388	3.792	8.269	
Mayor a 200	UPAS 521	415	25	*		*	24	40	
	Ha. 274.799	221.540	7.221	380		20.867	10.751	14.041	

\*Dato oculto en salvaguarda de la confidencialidad individual y confiabilidad estadística

TOTAL	FORMAS DE TENENCIA 2017						
	DUÑO	Ocupado sin título	ARRENDATARIO	APARCERÍA O AL PARTIR	COMUNERO	OTRA	Tenencia mixta
24.058	22.823		593	94	-	549	
725.682	687.101		27.288	2.715	-	8.578	
1.587	1.438		22			127	
611	573		6			32	
1.640	1.493					148	
2.102	1.889					212	
2.068	2.068						
4.425	4.425						
2.150	2.049		97			4	
7.758	7.317		430			12	
4.927	4.479		334	26		89	
34.765	31.456		2.504	154		651	
3.889	3.770		11	40		68	
53.418	51.649		121	618		1.029	
4.970	4.836		34	22		79	
154.534	149.864		1.059	518		3.094	
1.946	1.870		54			23	
128.877	124.331		2.746			1.801	
615	599		2	3		11	
82.909	80.682		262	442		1.522	
264	221		38	4		1	
256.282	234.914		20.161	982	-	225	

**Fuente:** Elaboración propia con datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Censo Agropecuario 2011 (INEC, 2011) y Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (INEC, 2017)

**Gráfico 4-5 Detalle de uso del suelo y distribución de población en Esmeraldas - Ecuador**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Censo Agropecuario (INEC,2012)

leve tendencia creciente, mientras los otros cultivos han decrecido. Los cultivos transitorios que destacan son arroz, maíz duro y yuca también con comportamiento decreciente. Estos datos se corroboran con la información recibida de las entrevistas en la zona, destacando que el agresivo crecimiento de las plantaciones de palma aceitera, si bien puede generar oportunidades de empleo (pocas pues se requiere una persona por cada 10 Ha. (Chipantasi & Alvarado, 2012, pág. 11), cambia la estructura de la propiedad pues, en su gran mayoría, son los grandes industriales los que compran la tierra para este propósito y adicionalmente generan importante pasivos ambientales con el monocultivo.

En la provincia existe conciencia de esta realidad y algunas organizaciones tratan de resistirla, formando pequeñas organizaciones con una estructura de la propiedad que abarca medianas y pequeñas propiedades, donde levantan cultivos permanentes y de ciclo corto (cacao, frutales, maíz, arroz, verde, yuca) y los combinan con crianza de animales tanto para consumo interno como para la venta, siendo el caco el eje central que permite crecer a las organizaciones (Chipantasi & Alvarado, 2012, pág. 12).

#### **4.3.1. Asociaciones de balseros en la zona norte de Esmeraldas**

A pesar de las condiciones adversas del mercado actual de la balsa, existen experiencias de procesos asociativos en la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. Al momento de realizar el

estudio se ubicaron dos asociaciones de productores de balsa vigentes, Nueva Esperanza y Río Santiago Cayapas.

La asociación Nueva Esperanza, ubicada en el sector La Perla, Parroquia Rocafuerte, Cantón Río Verde, con influencia también en las parroquias de Montalvo y Lagarto. Creada en el 2009 para acceder a los beneficios del programa del MAGAP Programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales. Conformada por 40 socios. Al momento del estudio 2015, se encontraba con informes incumplidos por varios años de no presentarlos al MAGAP.

La asociación Río Santiago Cayapas ubicada en la parroquia Timbiré, comuna Río Santiago Cayapas, cantón Eloy Alfaro, con influencia sobre las parroquias Selva Alegre Colón Eloy y Anchayacu. Creada en el 2012 para acceder a los beneficios del programa del MAGAP Programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales. Conformada por 29 socios. Al momento del estudio 2015, la única actividad que tenía era a través de su presidente, informes incumplidos también.

#### **4.4. Planes de incentivos agrícolas y forestales**

En el Ecuador, el gobierno central y el gobierno provincial, dentro de los planes operativos institucionales, plantean una serie de incentivos para ayuda en general de las zonas rurales, la tabla 4-8, resume los principales planes y programas de apoyo directo e indirecto a las zonas rurales agrícolas y forestales. De la investigación de campo se desprende que, en la perspectiva forestal, el único incentivo al momento disponible por parte del MAGAP es el Programa de Incentivos para la reforestación con fines comerciales. Por otro lado, en la perspectiva agrícola, se apoyan iniciativas relacionadas al desarrollo del cacao y cultivos de ciclo corto, maíz duro y arroz, pero el beneficio de estos incentivos no es general para todo el país y no está disponible para Esmeraldas

Desde el Ministerio del ambiente MAE, para la zona está disponible el programa socio bosque, este programa se enfoca en el cuidado y conservación de los bosques incentivando económicamente a los campesinos para que cuiden y promuevan el programa de restauración de bosques, que se diferencia del concepto de Reforestación, en el enfoque no comercial que el primero tiene. No aplica para la balsa., (Plan Nacional de Restauración 2014-2017, 2014,

pág. 1). es importante notar que la competencia del aprovechamiento forestal fue transferida al Ministerio de Agricultura a mediados del 2014<sup>12</sup>.

**Tabla 4-7 Principales planes y programas de incentivos para el sector agrícola y forestal**

<b>Institución</b>	<b>Planes / Programas</b>
Gobierno Central / Ministerio de Finanzas / SENPLADES	Proyecto Nacional de innovación tecnológica participativa y productividad
MAGAP  (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca)	Reembolso hasta 100% del costo de establecimiento de la plantación forestal y hasta el 100% del costo del mantenimiento por el plazo de hasta 4 años
	Proyecto nacional de ganadería sostenible
	Programa del buen vivir en territorios rurales
	Proyecto de inversión en infraestructura para el desarrollo territorial del corredor entre Ibarra San Lorenzo
	Asistencia para agricultores de escasos recursos
	Implementación del centro de producción de bioinsumos para la agricultura a base de microorganismos benéficos.
	Acceso a tierras de los pequeños productores familiares y legalización masiva en el territorio ecuatoriano
MAE	Proyecto nacional de semillas para agro cadenas estratégicas
	Plan Nacional de Restauración Forestal 2014-2017
	Asesoría en manejo forestal
Ministerio De Transporte Y Obras Públicas	Programa Socio-Bosque
	Disponibilidad de vías de acceso
Servicio Ecuatoriano De Normalización- Inen	Normalización
Autoridad Portuaria De Esmeraldas	Disponibilidad infraestructura portuaria

**Fuente:** Elaboración propia con base los planes operativos anuales (POA) e informes de transparencia institucionales<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Decreto ejecutivo No. 286 a partir del 7 de Julio de 2014 el Ministerio de Agricultura , Ganadería , Acuicultura y Pesca asumirá la competencia sobre las plantaciones forestales , de modo que los propietarios de los predios de estas plantaciones podrán realizar sus trámites (**DIRECTORIO OFICINAS MAGAP**), para la aprobación de programas de corta, emisión de licencias de aprovechamiento y entrega de especies valoradas, bajo los mismos parámetros dentro de los cuales se trabajaba con el MAE.

<sup>13</sup> En el Anexo 7 se detallan los objetivos de cada plan y sus referencias

El incentivo disponible para el sector forestal a través de la Subsecretaría Forestal del MAGAP es el “Programa de Incentivos Económicos para Reforestación con fines comerciales”, que plantea la subvención del 75% para los pequeños productores individuales y el 100% para las asociaciones legalmente constituidas y que trabajen junto con el MAGAP. El programa tiene como fin aprovechar las tierras que no son productivas para generar materia prima y abastecer a la industria maderera; a la vez, reducir las importaciones de productos forestales y fomentar el desarrollo de las exportaciones con valor agregado. Adicionalmente, busca incorporar a los campesinos en el manejo de las plantaciones forestales y generar una fuente de ingresos para los actores productivos del país. El incentivo consiste en una transferencia económica directa no reembolsable, que entrega el gobierno central ecuatoriano para desembolsar y/o reembolsar una parte de los costos incurridos en el establecimiento y mantenimiento de la plantación forestal. El reembolso se efectúa una vez transcurrido el primer año a partir del establecimiento de la plantación y depende del número de las plantas que finalmente se produzcan (Ministerio de Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca, 2016). Si bien es un incentivo interesante, de acuerdo con lo conversado en la zona con el pequeño productor y las asociaciones de pequeños productores, el hecho de que sea un reembolso implica la necesidad de contar con dinero para la implantación del proyecto y contratación de un profesional para la elaboración de la ficha técnica Forestal, que debe ser elaborada y suscrita por un Operador Forestal debidamente registrado en la Subsecretaría de Producción Forestal.

#### **4.5. La Balsa en la planificación de las Parroquias<sup>14</sup>**

La balsa es una especie que se adapta muy bien a las condiciones climáticas de toda la provincia de Esmeraldas - Ecuador y en forma natural se produce en todas las parroquias de la misma. Sin embargo, su producción planificada como rubro de interés comercial no es destacada en la mayoría de los Planes Operativos Anuales POA de las parroquias.

---

<sup>14</sup> En la división política del Ecuador, las parroquias son jurisdicciones territoriales que, en conjunto, conforman los cantones. Se dividen en urbanas y rurales. Las parroquias rurales tienen sus propios representantes (Consejos parroquiales) y asignaciones presupuestarias. Se denominan Gobiernos autónomos descentralizados (GAD parroquial)

Los pequeños productores de balsa natural o sembrada necesitan mantenerse dentro de la cadena de valor y lograr beneficios en diferentes aspectos, principalmente en el económico. (GAD Parroquia Chumundé, 2015, pág. 22)

En la provincia de Esmeraldas, Ecuador, existen parroquias donde la balsa es cultivada en mayor escala, como una actividad específica que busca activar la economía en el sector. Por otro lado, la balsa se presenta en otras parroquias en bajas cantidades, de modo que simplemente es considerada como una parte más de la diversa flora de la provincia. (GAD Parroquia Quingue, 2015, pág. 39). No obstante, en las parroquias donde la siembra de la balsa se da con mayor fuerza, no existe una estructura económica social ni infraestructura que les permita explotar al máximo los beneficios de esta actividad, iniciando desde la propia siembra, donde se nota falta de recursos materiales, tecnológicos y humanos que puedan establecer guías para optimizar este paso, hasta el procesamiento mismo de la producción de la balsa, en el que la mayor parte de Juntas Parroquiales destacan la necesidad de estructurar o fortalecer sistemas asociativos que permitan a los actores de esta cadena, laborar con los mejores instrumentos y conocimientos en busca de su propio bienestar. (GAD Parroquia Timbire, 2015, pág. 84). Además, se nota un débil apoyo hacia la creación de pequeñas y medianas empresas en toda la provincia, factor que, imposibilita aún más, la creación de sistemas asociativos relacionados con la balsa, debido a la negativa o nula respuesta que obtienen los agricultores por parte de las autoridades pertinentes en busca del apoyo para establecerse como entes económicos que posteriormente podrán participar en temas de asociatividad debidamente legalizados. (GAD Parroquia Lagarto, 2011, pág. 63).

Los estamentos de economía popular y solidaria no tienen una presencia fuerte en la mayoría de las parroquias excepto por el bono solidario. De hecho, la gran mayoría de entrevistados en este estudio, no conocen de actividades del Instituto de economía popular y solidaria (IEPS) o de la Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS). A pesar de ello, se puede ver un interés en la formación de asociaciones en las que los habitantes de determinado sector buscan verse respaldados para consolidar actividades económicas sustentables para sus familias, no exactamente en balsa, pero sí en otros productos que también se producen exitosamente en esta provincia, como lo es el cacao. (GAD Parroquia Tonchigue, 2015, pág. 95)

Si bien existen varias asociaciones que ya poseen personería jurídica, también existen otras que no, es decir, que se presentan como un colectivo de personas con intereses comunes respecto al cacao por ejemplo, que si bien tienen un fin y buscan beneficiarse al entender que en unión pueden maximizar sus ganancias, los factores económico, social y burocrático, impiden a los grupos conformados poder registrar su personería jurídica (GAD Parroquia Chontaduro, 2011, pág. 22).

También es necesario considerar que una gran mayoría de las personas dependientes de la agricultura en Esmeraldas, Ecuador, no gozan de estabilidad económica, por lo tanto, pocas son las posibilidades que tienen para poder aportar económicamente en los trámites de la conformación de sistemas asociativos, lo que hace necesaria la asignación de un presupuesto considerable para llevar en marcha el fortalecimiento de estos sistemas. (GAD Parroquia San Francisco de Ónzole, 2015, pág. 146)

El factor burocrático, que no se presenta únicamente en la conformación de asociatividades en Esmeraldas, Ecuador, es un problema que repercute con mayor intensidad en las zonas rurales, donde es evidente el escaso acceso a recursos que permiten a los interesados informarse adecuadamente de los procedimientos para consolidarse legalmente como un grupo. (GAD Parroquia Chumundé, 2015, pág. 39)

Es necesario resaltar la presencia del MAGAP y del MAE en cuanto a proyectos de reforestación en toda la provincia de Esmeraldas, Ecuador, algunos de los cuales se encuentran enfocados particularmente en regeneración o producción de maderas con fines comerciales y entre las especies impulsadas se encuentra la balsa, y sobre todo la respuesta positiva de la comunidad que reacciona al querer participar de estos proyectos que buscan activar esta actividad. (GAD Parroquia Cube, 2015, pág. 55). En algunos casos, hay parroquias que ya están atendidas con planes de reforestación, pero en otros, se manifiesta el deseo de querer participar en estos proyectos, conscientes de la necesidad de implementar este cultivo como una actividad sustentable para toda la sociedad esmeraldeña. (GAD Parroquia Súa, 2012, pág. 166)

Existen varios factores que están obstaculizando el desarrollo de cadenas de valor productivas en Esmeraldas, Ecuador, y principalmente, en cuanto a actividades agrícolas y de madera, a estos problemas se suman problemas sociales como falta de compromiso,



delincuencia, violencia, y hasta el descuido por parte de las autoridades en el tema de legalización de tierras, que impide que se desarrollen con agilidad, legalidad y normalidad actividades de siembra de toda especie. Se nota un gran interés del colectivo por buscar actividades que les den sustento a través de los recursos naturales que poseen a su alrededor, pero esto no es factible si no se cuenta con el apoyo de las autoridades respectivas, que guíen lo esfuerzos, no solo desde la perspectiva económica, sino, principalmente, fortaleciendo los procesos asociativos.

En el Anexo 7, se resumen datos interesantes extraídos de los POA de cuarenta parroquias rurales que los han presentado oficialmente a los entes de control. En once de estos POA, se menciona a la balsa como un producto importante de la zona, pero solo en uno se incluyen planes para la balsa en forma específica. En treintaicinco se la menciona en forma general como una de las especies para reforestación o uso comercial. También se incluyen comentarios sobre cadenas productivas desde la perspectiva de los POA parroquiales.

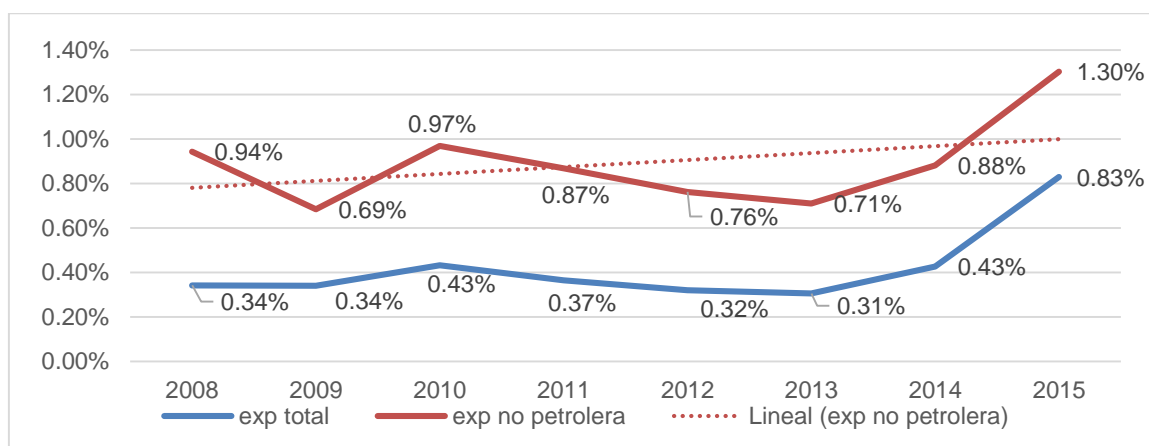
#### **4.6. Temas Comerciales y sociales**

Desde el punto de vista comercial, según datos del Banco Central del Ecuador, la balsa representa el 0,83% de las exportaciones totales ecuatorianas y el 1,3% de las exportaciones no petroleras como se muestra en el gráfico 4.6 (Banco Central del Ecuador, 2016). Un porcentaje pequeño, con una tendencia creciente que se ha acentuado en los dos últimos años y con una importancia relevante si se considera que dependen de esta actividad alrededor de 20.000 personas, la mayoría pertenecientes a los sectores menos favorecidos de la población

En las zonas rurales del Ecuador habitan los segmentos menos favorecidos en general. Por su propia naturaleza, la actividad de explotación de balsa requiere de mano de obra no calificada en su mayoría. Los productores, en cambio, abarcan una amplia gama, desde empresas productoras, ricos hacendados hasta posesionarios de tierras sin título de propiedad que explotan bosques.

En las provincias ecuatorianas de Guayas, Los Ríos y el Oro, la producción es en general más ordenada y con mayor estructura formal; en las provincias amazónicas y en Esmeraldas - Ecuador la situación en cambio, es bastante informal. Los pequeños productores en su mayoría son posesionarios de tierras, personas humildes y de muy baja o ninguna instrucción que explotan bosques primarios o secundarios y aprovechan la regeneración natural de los

**Gráfico 4-6 % de exportaciones de balsa respecto de exportaciones totales 2008 - 2015**



**Fuente:** Elaboración propia con base en (Banco Central del Ecuador, 2016)

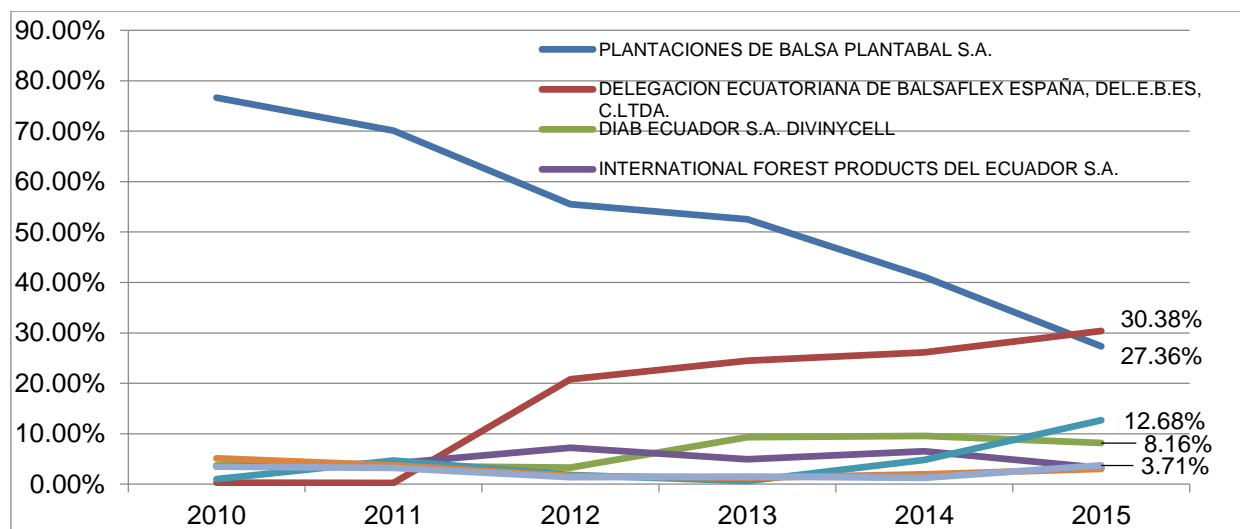
mismos para explotar especies pioneras como la balsa, pero sin tecnificación y con debilidades muy importantes de infraestructura, que no facilitan la producción.

#### **4.7. Empresas importantes en el comercio de la balsa**

El comercio de la balsa en el mundo se divide entre pocas empresas. Según datos del Banco Central del Ecuador, solo 59 empresas registran movimiento de exportaciones en los últimos cinco años, de las cuales, 34 se mantienen activas a la presente fecha, la mayoría transnacionales, siendo Plantabal y Balsaflex las más importantes. El gráfico 4.7, muestra un detalle de las participaciones de las empresas en el negocio de exportación de balsa y su evolución en los últimos 5 años. Al 2011, Plantabal marcó un monopolio con más del 70% del mercado, sin embargo, tuvo una dramática disminución al 2015 alcanzando un poco más del 27% de participación de mercado, desplazada por Balsaflex que supera el 30,38% del mercado total de las exportaciones. Bastante más abajo aparece Cobalsa, con poco más del 12% de participación, pero destacando que estas dos últimas compañías han experimentado un agresivo crecimiento desde el 2012 la primera y desde el 2014 la segunda. El análisis de sus comportamientos revela que Balsaflex ha resignado el mercado chino, pero explota el mercado brasileño y estadounidense. Balsaflex y Cobalsa disputan muy a la par el mercado chino, pero Cobalsa lo tiene como su única opción, no así Balsaflex que compite con éxito a Plantabal el mercado estadounidense y alemán y además abastece en forma importante a India, Polonia y España, mientras Plantabal tiene importante participación en Dinamarca y

Francia. Entre las tres compañías controlan más del 70% de las exportaciones del mercado ecuatoriano. Si a estas compañías se suman en su orden Diab Ecuador S.A., International forest products del Ecuador S.A., Fábrica de elaborados de madera C. Ltda., Lumberind S.A., se explica el 90% de las exportaciones de balsa del Ecuador y casi el 80% de las exportaciones del mundo.

**Gráfico 4-7 Tendencia de participación en exportaciones de balsa ecuatoriana por empresa 2010-2015**



Fuente: Elaboración propia con base en (Banco Central del Ecuador, 2016)

**Tabla 4-8 Principales compañías exportadoras**

Empresa	Origen de capital	Empresas relacionadas
Plantaciones de balsa Plantabal s.a.	Suiza, Estados Unidos	3a Composites holding (suiza); Baltek inc (Estados Unidos); Compañía ecuatoriana de balsa S.A.; Balmanta S.A.; Prodpac productos del Pacifico S.A.; Banova innovaciones balsa S.A.
Delegación ecuatoriana de Balsaflex España, <a href="http://del.e.b.es">del.e.b.es</a> , Cia.ltda. (España)	España	Balsaflex (España)
Diab ecuador S.A. Divinycell	Estados Unidos	Diab holding inc. (Estados Unidos) Diab investments inc (Estados Unidos)
International Forest Products del Ecuador s.a.	Estados Unidos	International forest products, llc (Estados Unidos)
Cobalsa, Compañía industrial de balsa s.a. Cobalsa	Panamá, Estados Unidos	Penand international inc. (panamá)
Balsera sudamericana Balsasud s.a.	Estados Unidos, Ecuador	Diab ecuador s.a. Divinycell
Fábrica de elaborados de madera Cia. Ltda. Fadelma c. Ltda.	Ecuador	
Lumberind s.a.	Ecuador	
Inmaia s.a.	Ecuador	
Ecuabalpro s.a.	Ecuador	

Fuente: Elaboración propia con base en (Superintendencia de Compañías, 2016)

En esas condiciones, Plantabal, Balsaflex y en cierta medida Cobalsa, definen los precios y estándares de calidad, mismos que deben ser adoptados por los miembros que participan en la cadena, acaparan el mercado en tiempos de demanda y abandonan a sus pequeños productores en tiempo de crisis, entorno general que hace difícil la planificación de los proveedores. Existen también casos en que, las grandes empresas, han conformado redes de empresas filiales que les ayudan a evitar las leyes antimonopolio y manejar de mejor manera el mercado como se presenta en la tabla 4-9. Esta información resulta útil para identificar los esquemas de gobernanza entre los pequeños productores forestales y agrícolas de la cadena.

#### **4.8. Cadenas productivas y cadenas de valor de la balsa en Ecuador**

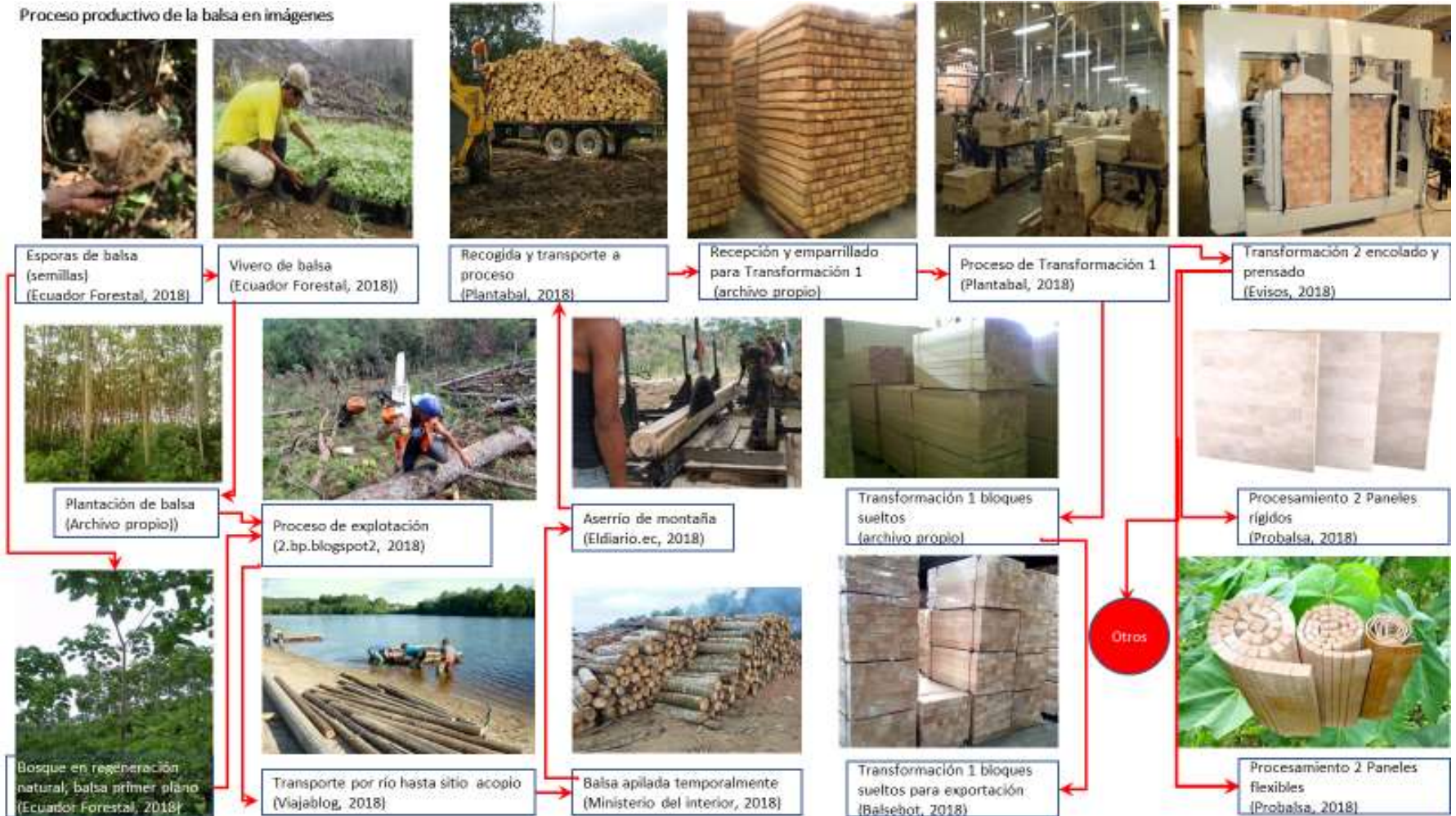
En el Ecuador se regula el aprovechamiento y comercialización de madera de bosques naturales y plantados, a través de la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre y las disposiciones establecidas en el Libro III del Régimen Forestal del Texto Unificado de la Legislación Secundaria (TULAS).

El Ministerio del Ambiente (MAE) es la autoridad ambiental y en conjunto con el Ministerio de Agricultura (MAGAP) han emitido normas que establecen criterios técnicos y administrativos para la elaboración y ejecución de planes y programas de aprovechamiento, corta y comercialización de productos forestales (Ministerio del Ambiente, 2011).

Para controlar la legalidad de la explotación, se ha establecido un flujo que permite mantener el control adecuado. En los gráficos 4-8 y 4-9 se presenta el proceso productivo en gráficos y los principales productos. Este flujo se inicia en el bosque, ya sea de regeneración natural o cultivado, y para ello debe haber un plan de manejo y programa de aprovechamiento o un plan de corta forestal, dependiendo de sí el bosque es de regeneración o plantación.

#### 4.9. Proceso productivo de la balsa en imágenes

Gráfico 4-8 Proceso productivo de la madera de balsa en imágenes

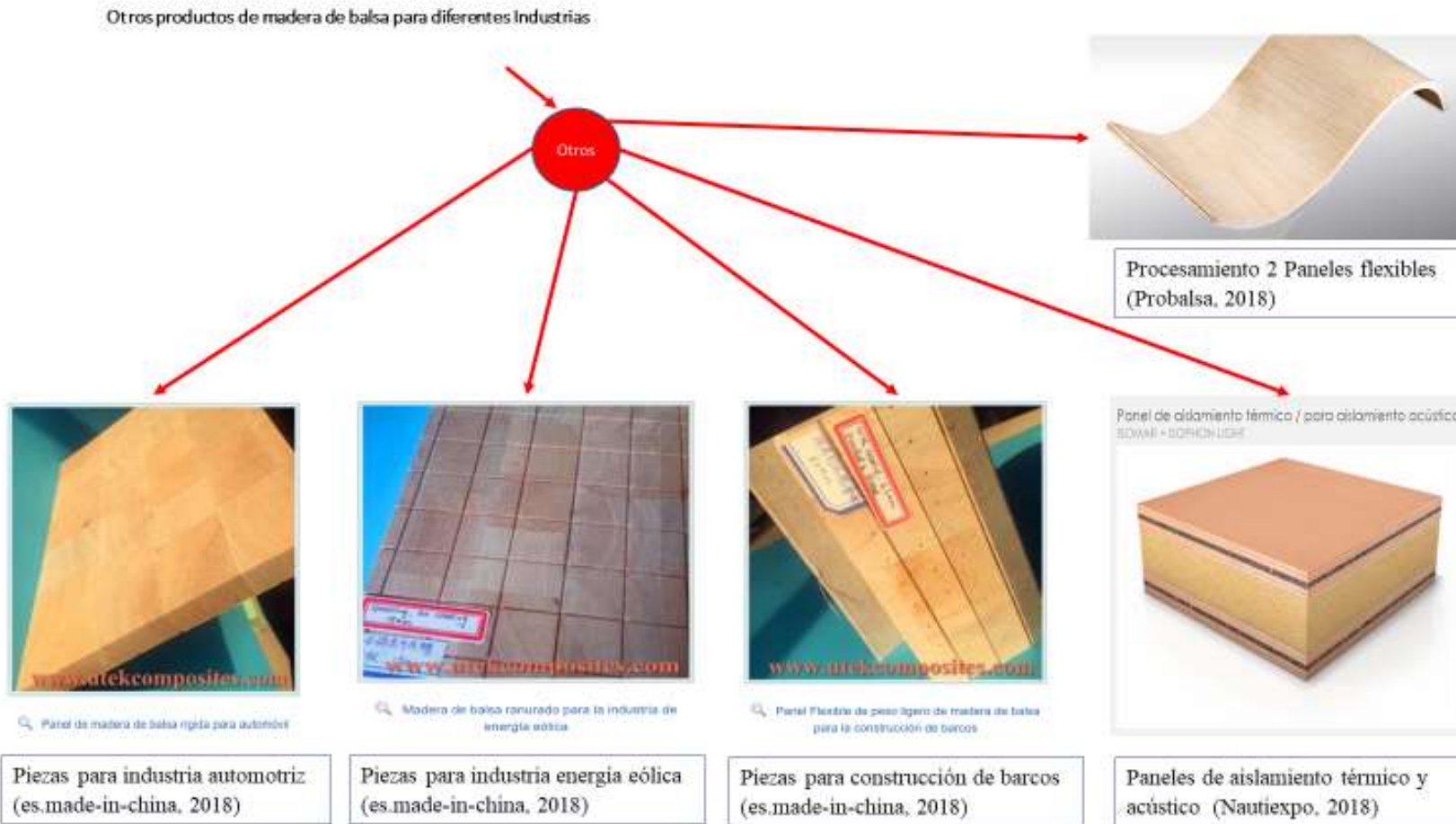


Fuente: Elaboración propia con base en fotografías de archivo e internet



#### 4.10. Otros productos de madera de balsa para diferentes industria

Gráfico 4-9 Productos de la madera de balsa para diferentes industrias



Fuente: Elaboración propia con base en (Banco Central del Ecuador, 2016)

El siguiente paso es obtener la aprobación del MAGAP para obtener la licencia de aprovechamiento forestal y la guía de movilización para ser enviados a los centros de acopio, aserraderos o industrialización. En los destinos y vías se realizan controles de los permisos de movilización para asegurar la legalidad del origen de la madera (Ministerio del Ambiente, 2011). A pesar de ello, el MAE detecta fisuras en los controles, especialmente entre los pequeños productores, que no están en capacidad de cumplir con todas las regulaciones y también dentro de especies que son de regeneración natural como la balsa (Ministerio del Ambiente, 2011).

Los dueños de los bosques tienen una participación mínima dentro de la cadena posterior a la fase de producción, regularmente no son los encargados de realizar la corta. Los comercializadores subcontratan equipos de motosierristas y son ellos los que mantienen el control de este proceso, lo que ocasiona que la trazabilidad sea compleja, pues los planes de aprovechamiento son firmados por el dueño de la plantación, pero tramitados por el comercializador en la mayoría de los casos, por lo que la corta no está bajo control del propietario y pueden incumplirse los planes excediendo las áreas o volúmenes aprobados. Si esta situación es detectada por los entes de control, las sanciones recaen sobre el propietario del predio a quien se le suspende la licencia de aprovechamiento forestal y se le prohíbe realizar un nuevo programa en los dos años siguientes (Ministerio del Ambiente, 2011).

En cuanto al transporte, la cadena es atendida por varios transportistas independientes; muchos de ellos realizan fletes ocasionales obtenidos coyunturalmente mientras regresaban de entregar otros productos, los precios son pactados en forma directa entre el transportista y el usuario que frecuentemente es el intermediario comercializador. Este fenómeno se produce porque los transportistas buscan incrementar sus ingresos principales con algún flete adicional de regreso, situación que se debe, entre otros factores, a que la actividad maderera, especialmente para los actores de pequeña escala, mantienen bajos niveles de rentabilidad (Ministerio del Ambiente, 2011). Frecuentemente, el intermediario utiliza madera obtenida de varios programas, o compra madera de parcelas que no cuentan con un programa; esta madera sería “blanqueada” a través de planes de manejo aledaños a los aprovechamientos informales.

#### **4.11. Cadena productiva la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador**

Tomando en consideración que uno de los objetivos específicos de esta investigación es el análisis de los esquemas asociativos existentes en el proceso de explotación, producción y comercialización de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, es necesario identificar y describir a los involucrados y su incidencia en cada fase del proceso desde la extracción de la madera hasta la exportación de la misma.

Romero, Velasteguí y Robles (2011) identifican a los actores directos de la fase de producción, aprovechamiento y transformación primaria del bosque y sitúan en este nivel a las comunidades y finqueros dueños de bosques nativos, plantaciones, etc.; a las empresas e industrias forestales que disponen de tierras con bosques; motosierristas; intermediarios y comerciantes de madera; ejecutores de programas; y los proveedores-abastecedores de madera a las industrias. En esta misma fase, ubican como actores indirectos a los regentes y técnicos forestales, funcionarios del Ministerio del Ambiente, propietarios de aserraderos portátiles (aserríos de montaña) que prestan servicios, transportistas de madera y empresas transportistas.

En la fase de Industrialización primaria, como actores directos se ubica a los propietarios de aserraderos y aserríos portátiles y transportistas. En la fase de Industrialización secundaria ubican a las procesadoras de balsa y, transportistas. Para estos dos últimos, destacan como actores indirectos a los funcionarios del Ministerio del Ambiente, el Servicio de Rentas Internas, Corporación Aduanera Ecuatoriana, proveedores de equipos, transportistas y consultores. En el aprovechamiento de la madera y transformación primaria en el bosque, se destacan los ejecutores y/o proveedores de madera para las industrias, mientras que, en plantaciones, los proveedores de balsa para procesadoras.

Para el aprovechamiento de madera existe una cadena de actores que se relacionan entre sí, logrando la extracción de un producto hasta la puesta en la carretera o sitio de embarque; desde aquí en camiones hasta depósitos e industrias. Los intermediarios locales disponen de vínculos con motosierristas y personas que viven cerca a comunidades dueñas de bosques. A través de estos actores, se establecen acuerdos con los finqueros para el aprovechamiento de madera, según la demanda del mercado. Cuando se trata de madera legal, estas personas son quienes contactan al Regente forestal para la elaboración del programa de aprovechamiento



y facilitan los recursos económicos para cubrir los costos en la legalización de la madera (pago de impuesto, pago de tasas, etc.). Los comerciantes acuerdan con el dueño del bosque y en algunos casos con un motosierrista, la compra de madera, acordando un pago. En otras ocasiones compran los árboles en pie, estableciendo un precio por árbol de acuerdo con el volumen y la accesibilidad para la extracción. En el primer caso, si el finquero dispone de los medios de producción (motosierra, caballos para el arrastre de madera, etc.), este realiza las labores de tumba, trozado y aserrado en el bosque, además del arrastre y transporte hasta la carretera. Para el caso de la balsa, este es el menor de los casos. En el segundo caso, el comerciante contrata los servicios de motosierristas para la corta y los medios para el transporte hasta la carretera a disposición del camión que la transportará. En la provincia de Esmeraldas, Ecuador, una parte importante de la movilización de la madera de zonas boscosas alejadas, se la realiza a través de río, para luego llevarla hasta el sitio donde la levanta el camión. Esta labor la realizan generalmente personas de las comunidades en las que se efectúa el aprovechamiento.

Por el otro lado, cuando se trata de madera aserrada ilegal que sale de los bosques, esta es transportada por el río; cuando llegan a un sitio de embarque, los productos son rápidamente comprados por comerciantes locales que hacen del comercio de madera su principal actividad económica. La madera ilegal se transporta hacia distintos mercados nacionales utilizando guías fraudulentas o mezclándola con madera legal o incluso burlando los controles de carretera (Romero, Velasteguí, & Robles, 2011).

En la mayoría de los casos, las empresas que poseen sus propias plantaciones de balsa para ser explotada y procesada requieren balsa adicional para autoabastecerse. Cuando eso sucede, dichas empresas compran la materia prima a través de representantes de ventas que se encargan de comprar los bosques, o también, la compran a terceros que venden la madera ya cortada. En la mayoría de casos, la madera es aserrada en el bosque, utilizando aserrío portátil (aserrío de montaña) o es transportada hacia los aserraderos de la industria primaria para su posterior venta a la industria secundaria como parte de uno de los procesos en la cadena de elaboración de paneles. En otros casos, la madera rolliza es transportada hacia aserraderos cerca al bosque y desde ahí hasta la fábrica (Romero, Velasteguí, & Robles, 2011). La participación del productor en los procesos posteriores a la producción es mínima,

lo que muchas veces deriva en el incumplimiento de la planificación y consecuentes sanciones al propietario del bosque, con la suspensión de la licencia de aprovechamiento forestal y prohibición de realizar un nuevo programa en los dos años siguientes. En la Tabla 4-10 se resume el nivel de influencia de los actores en los diferentes niveles de la cadena de la madera de balsa.

**Tabla 4-9 . Participación de actores y nivel de influencia en los procesos de licenciamiento forestal y aprovechamiento en la cadena de la balsa en Ecuador.**

Proceso / fase	Actor y grado de participación o influencia en el proceso	Implicaciones sobre sanciones
Elaboración del Programa de Corta / Formularios	Ejecutor-proveedor (5), finquero (5,4), empresa (3,2)	Suspensión de Licencia; sanción para el finquero
Aprobación del Programa de Corta / Formularios	Ejecutor-proveedor (5); finquero (4,3); empresa (3,2)	
Ejecución del Programa de Corta / Formularios	Motosierrista (5); ejecutor-proveedor (4); finquero (2,1)	
Control de la ejecución en el Bosque	Finquero (2,1); ejecutor-proveedor (2,1)	Retención del medio de transporte y decomiso de la madera.
Verificación de la Movilización en carretera	Transportista (5); ejecutor-proveedor (5,4)	
Nivel de influencia del actor según la participación en el proceso en la cadena productiva: 5. Alta influencia, 4. Media influencia, 3. Baja influencia, 2. Ninguna influencia, 1. No participa		

**Fuente:** Elaboración propia con base en: (Romero, Velasteguí, & Robles, 2011)

Se puede apreciar que el actor central es el ejecutor-proveedor con un alto nivel de influencia (5) durante todo el proceso, excepto en la fase de control de la ejecución en el bosque, obviamente por ser el controlado. Igualmente, aunque aparece con fuerte influencia el finquero en la fase de elaboración del programa de corta y formularios, en la práctica su influencia se reduce a la firma de los formularios porque del resto del proceso se encarga el ejecutor-proveedor. Es importante tener en consideración que, dentro de cada actividad de la cadena, se cristalizan las formas de apoyo gubernamental que han permitido el desarrollo de las asociaciones entre los actores implicados en el proceso de mercantilización de la madera de balsa. Por ello, surge el imperativo de señalar las dinámicas que posee la cadena de dicho proceso.

#### **4.12. Actores y actividades de la cadena productiva de la balsa en Esmeraldas, Ecuador**

En el Informe técnico del Ministerio del Ambiente de Ecuador, se describe la cadena compuesta de cinco procesos principales: Producción, Transformación primaria, Industria primaria, Industria secundaria y Mercado. Para el eslabón de producción, identifican tres tipos de proveedores: los que tienen plantaciones de balsa, los que proveen árboles plantados de balsa y los provenientes de regeneración natural. En el segundo eslabón colocan la Transformación Primaria, diferenciado la madera rolliza de la madera aserrada; el tercer eslabón lo relacionan con el proceso de industrialización primaria que lo realizan aserraderos pequeños; luego el proceso de Industrialización secundaria, en donde ubica a las grandes empresas procesadoras y fabricantes de paneles; finalmente ubica como último eslabón a los mercados (Romero, Velasteguí, & Robles, 2011).

En el análisis que se realiza en este trabajo, se ajusta el modelo de eslabonamiento presentado y tomando como apoyo la Metodología provista por la GIZ (2007) (GTZ - PDRS - InWent, 2009), se agrupa la cadena en seis eslabones: 1) Provisión e Insumos, 2) Producción, 3) Cosecha, 4) Transformación, 5) Comercialización, y 6) Consumo.

##### **4.12.1. Provisión e Insumos**

En este primer eslabón el actor principal es el Ministerio de Agricultura del Ecuador MAGAP, como ejecutor de las estrategias acorde al Plan Nacional para el Buen Vivir, y como ente de control y administración de la política agrícola y forestal del Ecuador.

El MAGAP se encarga de la producción de semilla y plantas que entrega a los propietarios de predios, conforme lo reglamentado en el Plan de Incentivos Forestales. Adicional a la entrega de plantas, el MAGAP provee recursos económicos no reembolsables para el establecimiento de la plantación y apoyo para el primer año de mantenimiento de la misma.

Otra actividad que desempeña el MAGAP dentro del contexto de los Convenios de Prestación de Tierras, en que actúa como arrendatario de tierra estableciendo una plantación, la cuida hasta la cosecha y paga a los propietarios el 50% de las ganancias obtenidas de la venta de la misma. Esta modalidad a la fecha, no se encuentra disponible.

Un segundo actor en este eslabón lo componen los viveros, que son los productores de semillas y plantas, y que tienen un aporte marginal a la provisión para las plantaciones, dado

que el MAGAP mantiene planes de incentivos para la siembra al proveer las plantas.

En muchos casos estos viveros son desarrollados y mantenidos por los mismos propietarios para su autoabastecimiento cuando no aplican para el Incentivo Forestal y aunque existen viveros con fines comerciales, al momento no abastecen de balsa debido a razones de demanda deprimida.

Un tercer actor lo componen las empresas proveedoras de fertilizantes y herbicidas que proveen esporádicamente de estos insumos a los productores conforme los requerimientos técnicos lo demandan. Las empresas proveedoras de insumos son: Agripac S.A., Ecuaquímica, Aboreg, entre otras.

#### **4.12.2. Producción**

Son actores directos los productores, entre los cuales tenemos dos grupos a nivel país, los productores que trabajan con plantaciones o sistemas agroforestales SAF y los que se manejan con explotación de bosques pioneros. Partiendo de esas realidades, la cadena productiva tiene ligeras diferencias, pero en general están inmersos, en este eslabón, los propietarios o poseionarios de bosques nativos, asociados o no, dueños de plantaciones, empresas transformadoras propietarias de plantaciones o bosques y comunidades.

Los balseros no asociados son un grupo grande de campesinos repartidos en todas las parroquias de la zona norte, con parcelas que van desde media hectárea hasta veinte hectáreas, eventualmente se mencionaron extensiones mayores, pero no supieron sustentar ubicaciones o propietarios. Salvo el reporte de un acercamiento explícito del MAE en la zona de Timbiré hace algunos años y de las asociaciones de balseros con el MAGAP (Nueva Esperanza y del Río Santiago Cayapas), el gobierno central y los GAD parroquiales o provincial no han propuesto algún tipo de trabajo articulado con los pequeños productores, en la perspectiva de impulsar la organización.<sup>15</sup> Desde el punto de vista político institucional, parecería que los esfuerzos realizados para incentivar el cultivo de la madera de balsa en la zona no han sido muy efectivos. Quizás incida en ello el escaso conocimiento por parte de las autoridades locales sobre las ventajas económicas que puede representar el cultivo de la

---

<sup>15</sup> Se exceptúa la entrega de plantas para reforestación con fines comerciales (la balsa es una de las especies aprobadas), en la que sí se consideran beneficios adicionales a grupos organizados que, sin embargo, no reciben apoyos para consolidar su organización.

balsa, no solo para el desarrollo de las comunidades sino del territorio.

En la zona operaron sistemas forestales manejados por empresas u organizaciones formales que no son asociaciones. La diferencia está en el conocimiento técnico que aplican sobre el cultivo de la balsa; los contactos para conformar el equipo encargado de talar, amontonar y aserrar la madera; el conocimiento del valor de cada uno de los momentos involucrados en la tala, corte, traslado, movilización de la madera. El agricultor que cultiva balsa no posee suficiente información acerca de lo que requiere la balsa, en cuanto a mantenimiento y cuidados. El agricultor tampoco participa en las actividades de tala y corte, no conoce los costos que ello supone, pues el comercializador es quien se encarga de esas actividades con su equipo; tampoco tiene información sobre el mercado de la balsa, demanda y oferta.

No se ubicaron plantaciones empresariales activas, pero en entrevistas con experto respecto de la balsa, el profesional explicó que, en general, la demanda actual se concentra en cortes de 1,30 metros. El ingeniero forestal aseguró que en la etapa que ellos producían balsa, la empresa vendió 80 hectáreas a una sola empresa. Cuando los árboles de balsa estaban listos (4 años), la empresa contrataba una cuadrilla para cortar los árboles, que estaba integrada por 9 personas que sacaban entre 60 y 70 árboles: 3 estaban a cargo de la motosierra, 3 eran arrumadores y 3 se encargaban de la máquina. Eventualmente, un árbol rinde 15 pedazos de 1,30. La empresa de la Curia entregaba a su cliente la madera aserrada, en el lugar donde este operaba. De acuerdo con el técnico forestal, el metro cúbico de madera después de toda la operación cuesta aproximadamente \$ 63 - \$ 65, incluida la cargada. Pero a ese valor, hay que agregarle el costo del flete, se requería contratar un camión que lleve entre 8.000 y 9.000 pies tablares, lo que significaba entre \$200 y \$250. Según el técnico forestal, el mercado de la balsa está recuperándose. Además, la demanda de balsa ha variado en cuanto a especificaciones. Hasta hace pocos años, se prefería una balsa de 4 años; en la actualidad, también se busca balsa de 6 años. Los precios también han ido mejorando. (Entrevista 5. Funcionario de la empresa de la Curia).

Las funciones básicas que desempeñan los productores en general son de limpieza del terreno, consiguen semillas o plantas o explotan formaciones pioneras, mantienen la plantación, controlan maleza, fumigan, controlan plagas y administran la producción.

Debido a las limitaciones económicas, educativas y lo apartado de sus lugares de residencia, es muy usual que, antes de que puedan hacer gestiones de venta, reciban la visita de intermediarios o representantes de empresas que les ofrecen anticipos por asegurar la venta de sus bosques. Este mecanismo es usual durante los ciclos de demanda alta, cuando la demanda es baja no reciben adelantos, más bien deben esperar por los pagos o eventualmente, no tienen compradores.

También los propietarios tienen contacto ocasional con los proveedores de fertilizantes y herbicidas y con proveedores del servicio de limpieza y demás labores culturales de mantenimiento de la plantación, estos últimos usualmente son los propios habitantes de las comunidades que ofrecen sus servicios para tales propósitos a cambio de un jornal o como parte de las labores comunitarias que realizan todos los comuneros en beneficio de todos.

Otra forma de contacto con otros actores sucede cuando reciben en préstamo, sierras o aserríos de montaña y ocasionalmente, asistencia técnica. Generalmente estos equipos y servicios los proveen las empresas transformadoras de primer o segundo nivel, a cambio de asegurar la venta del bosque en época de demanda alta y durante la fase final del proceso.

Los pequeños productores que cumplen los requisitos, que incluye estar asociados, pueden acceder a los planes de incentivo forestal que provee el MAGAP; apoyos económicos para implementar la plantación, mantenimiento del primer año y asistencia técnica.

Los pequeños productores marginan una utilidad aproximada de 1,83%, es decir menos del 2% de la distribución de la utilidad de la cadena respecto del precio de venta.

#### **4.12.3. Cosecha**

Se refiere a la explotación de la madera de balsa en el bosque, incluyendo el transporte hacia el centro de transformación primaria. Regularmente corre a cargo del comprador de la balsa, comerciantes intermediarios; en menor proporción a cargo de los transformadores pequeños; en el caso de los transformadores grandes, suelen utilizar personal subcontratado para manejar estos procesos, pero también se sirven de los intermediarios para sus adquisiciones especialmente en época de alta demanda.

Involucran a trabajadores, usualmente independientes, a motosierristas y a ayudantes y contratan personal de la zona para arrastre. Se manejan dos modalidades, en la primera se

tumban los árboles y se los corta en trozas de madera rolliza o cuarterones careados (la troza aserrada los lados del tronco, formando un prisma de cuatro caras) y se transporta hacia transformación primaria. Este es un porcentaje pequeño de los casos. En la segunda modalidad luego de tumbados los árboles, con la ayuda de aserríos de montaña, se la transforma en listones que se entregan a las empresas de transformación primaria.

En los dos casos, el proceso requiere la bajada de la madera de la montaña, con la ayuda de acémilas o utilizando los cauces de los ríos cuando es posible, hasta colocarla al filo de caminos en donde se almacena temporalmente hasta que pueda ser embarcada a los camiones. Para el efecto, subcontratan transportistas una vez que tienen los volúmenes necesarios para completar los camiones. Se resalta esta actividad, porque resulta ser crítica para la calidad de la madera. Su criticidad viene dada por dos situaciones importantes, por un lado, el tiempo de espera que no debería ser superior a tres días desde el momento del corte hasta el momento de entrega en los aserraderos, y, por otro lado, la madera queda a la intemperie expuesta a las inclemencias del clima y puede desarrollar plagas que la harán perder su valor comercial. La carga en los camiones y el transporte hacia la empresa que realizará la transformación primaria finaliza el proceso en este eslabón.

El comprador de la balsa maneja las relaciones de negociación con el propietario, tramita los permisos y se encarga del plan de manejo de corte. Además, se ocupa de la contratación del transporte y de la contratación de los equipos para la tala y de las demás actividades descritas para la cosecha.

Las actividades de cosecha marginan una utilidad aproximada de 4,58% respecto de la utilidad final de la cadena. A su vez el transporte, margina un 6,29% aproximado, respecto de la utilidad final.

#### **4.12.4. Transformación**

El proceso de transformación se lo divide en dos fases: transformación primaria, que puede ser realizada por pequeños transformadores o también en forma directa por los grandes transformadores-exportadores, y transformación secundaria, que es realizada por los grandes transformadores-exportadores.

Los pequeños transformadores lo conforman pequeños aserraderos usualmente ubicados cerca de las zonas de plantaciones y cuya producción es mayoritariamente absorbida por los

grandes transformadores que compran la madera. Estos pequeños transformadores se encargan de controlar la calidad de la madera y secar, pendular, cantear, aserrar, cepillar, clasificar y plantillar los listones formando bloques de madera en forma de cubos de dimensiones acordes a las especificaciones de los compradores. Eventualmente también proveen el servicio de encolado (pegado) de los bloques de madera. Además de ello, manejan relaciones con los intermediarios a quienes compran la madera; en menor escala con los propietarios y, esporádicamente, con equipos de tala. Por el otro extremo, manejan relaciones con los grandes transformadores y, ocasionalmente, con comercializadores exportadores. En la provincia de Esmeraldas, Ecuador, a la fecha no existen disponibles estos aserraderos, pero sí en las provincias vecinas.

El margen de utilidad de los transformadores primarios es de alrededor de 20,7%.

Para el proceso de transformación secundaria, las actividades que realizan los grandes transformadores-exportadores, incluyen las mismas que realizan los transformadores primarios cuando reciben la madera directamente, la diferencia radica en que en este punto se añaden los procesos de encolar, laminar, cortar, refilar, empacar, paletizar y exportar. Se relacionan con los transformadores secundarios, transportistas, intermediarios, pequeños productores, equipos de cosecha, clientes finales. Es importante notar que varios de los transformadores secundarios poseen plantaciones propias que proveen la materia prima, además de la que compran a terceros. Los transformadores secundarios tienen sus plantas principales en las provincias de Guayas, Manabí, Santo Domingo y Los Ríos. En Esmeraldas no existen procesadoras funcionando al momento. El margen de utilidad para el proceso de transformación secundaria es de alrededor del 30,92%.

#### **4.12.5. Comercialización.**

La madera industrializada en bloques, láminas o láminas flexibles es exportada hacia los mercados internacionales por las mismas empresas que manejan la transformación secundaria. El mayor porcentaje, superior al 80% del volumen exportado, lo manejan cuatro compañías transnacionales por lo que se conforma un oligopolio. Considerando que Ecuador exporta alrededor del 80% de la balsa del mundo, se concluye que estas empresas manejan la cadena global de la balsa, controlan la cadena y fijan los precios, calidades y condiciones de comercialización, mismas que deben adoptar los restantes eslabones y actores.



Las actividades de este eslabón son embarcar a contenedor, enviar a puerto, gestionar trámites y permisos de exportación, pero principalmente se encargan de administrar las relaciones comerciales con los clientes en el extranjero, por tanto, conocen el mercado, sus necesidades y tienen los contactos y especificaciones que esta demanda. Su relación fundamental es con los clientes en el extranjero y casa adentro con sus propias empresas. Existen también unos pocos exportadores que compran volúmenes limitados a los transformadores primarios y realizan la gestión comercial sin transformación secundaria, pero estas relaciones son cíclicas acorde al mercado. El margen de utilidad que maneja este eslabón es de alrededor del 35,71%.

#### **4.12.5.1. Consumo**

Los clientes finales de la madera transformada son empresas industriales que los transforman en piezas para las industrias aeronáutica, náutica, de trenes rápidos, de energía eólica, de la construcción y otros destinos descritos en la caracterización. Ellos mantienen contacto con los exportadores. Sin embargo, no se conocen márgenes ni proceso detallados para este eslabón.

#### **4.12.6. Modelo de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.**

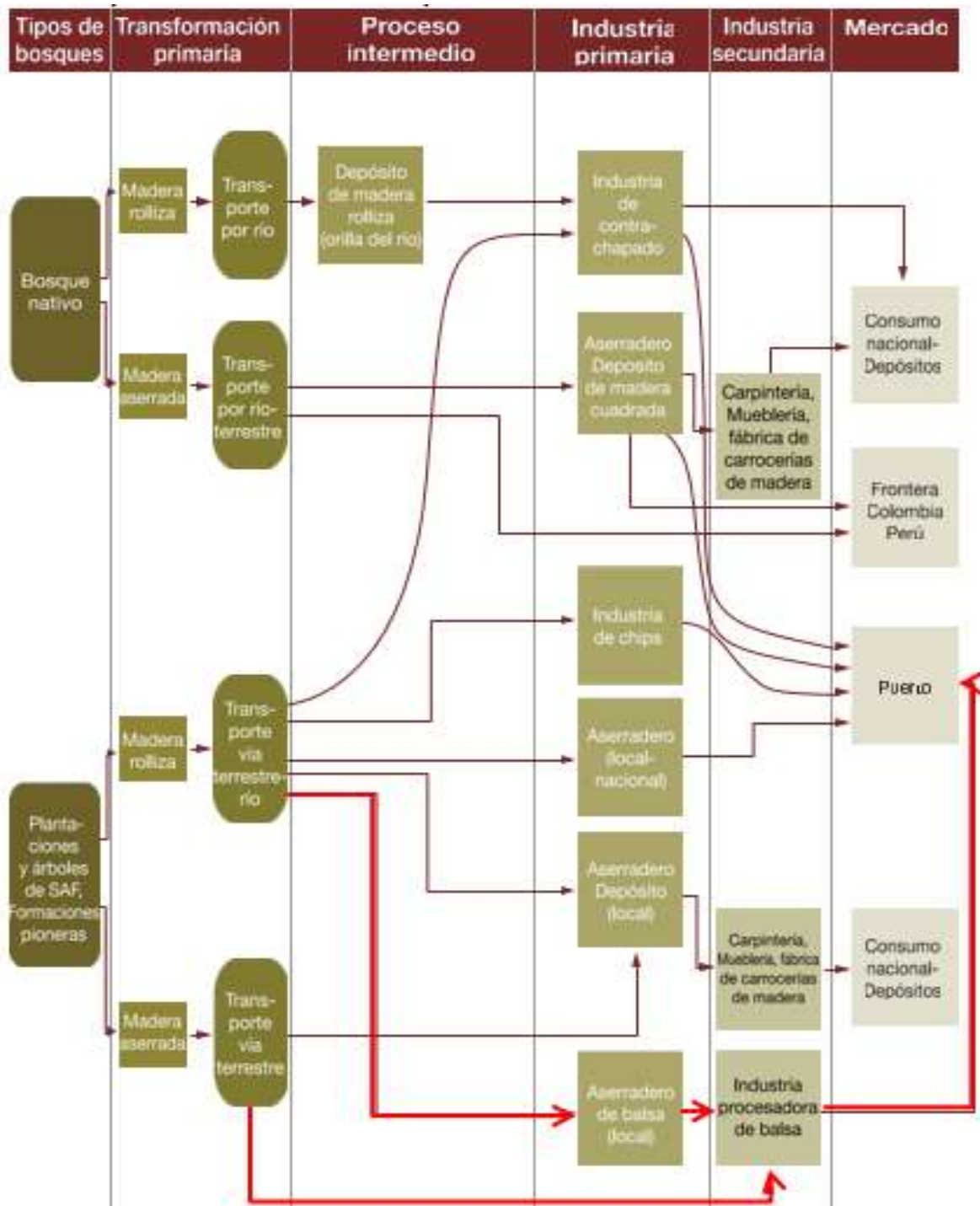
El esquema de la cadena productiva de la madera en general en el Ecuador se describe en el gráfico 4.10, y en esta se ubica con líneas rojas, a nivel macro, la cadena productiva del sector de la balsa, de esta manera se resaltan las diferencias y su flujo en el contexto de la industria de la madera. Se destaca que, dado que la madera de balsa se usa básicamente para exportación, su cadena es menos compleja y además no existe explotación de bosques nativos, pues la balsa es una especie pionera que se produce para regenerar el bosque que ha sido ya explotado.

En el gráfico 4-11 se presenta la cadena productiva de la balsa, acorde al documento de estrategia de intervención en la cadena de la madera en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, documento editado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, documento muy reciente que en lo macro ayuda a validar y coincide con la propuesta desarrollada con base en la metodología de la GIZ.

En el gráfico 4-12 se presenta la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, detallada con los seis procesos básicos descritos anteriormente: 1) Provisión e

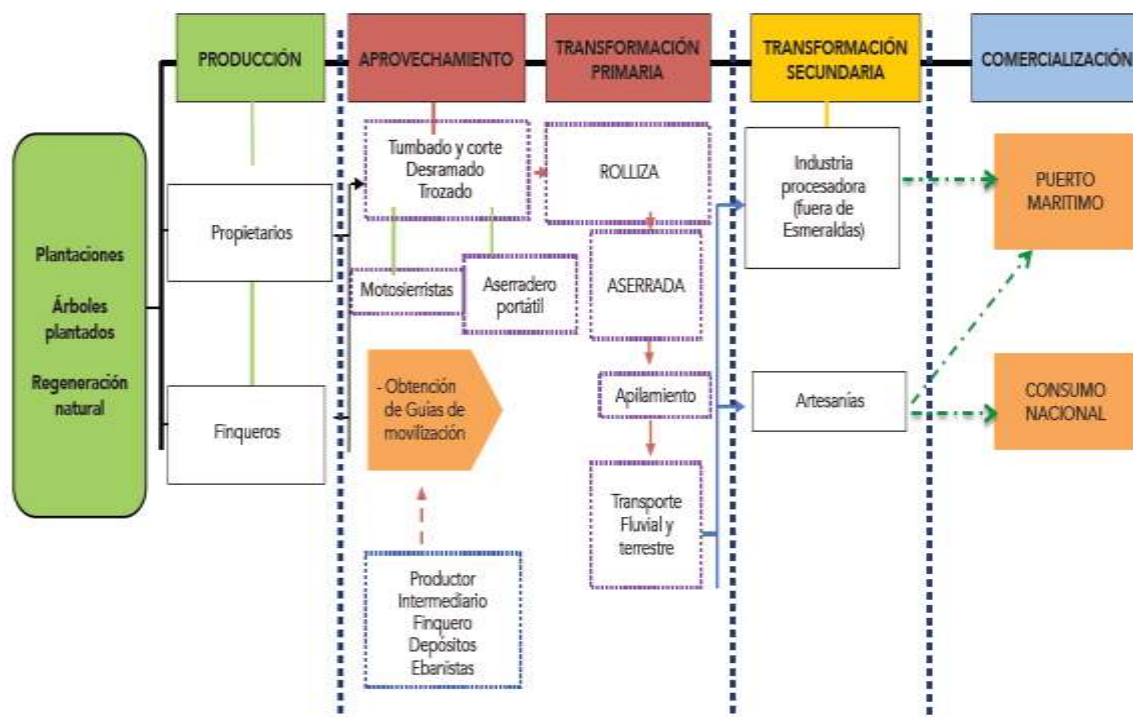
Insumos, 2) Producción, 3) Cosecha, 4) Transformación, 5) Comercialización y 6) Consumo. Debajo de cada proceso, se describen las actividades que se ejecutan en el mismo y bajo esas actividades, un flujo ordenado con los actores de cada proceso y su flujo de relaciones.

**Gráfico 4-10 Cadena Productiva del sector de la madera en Ecuador**



Fuente: Elaboración propia con base en (Romero, Velasteguí, & Robles, 2011)

**Gráfico 4-11 Cadena Productiva de la balsa acorde al documento de estrategia de intervención en la cadena de la madera en la provincia de Esmeraldas - Ecuador.**



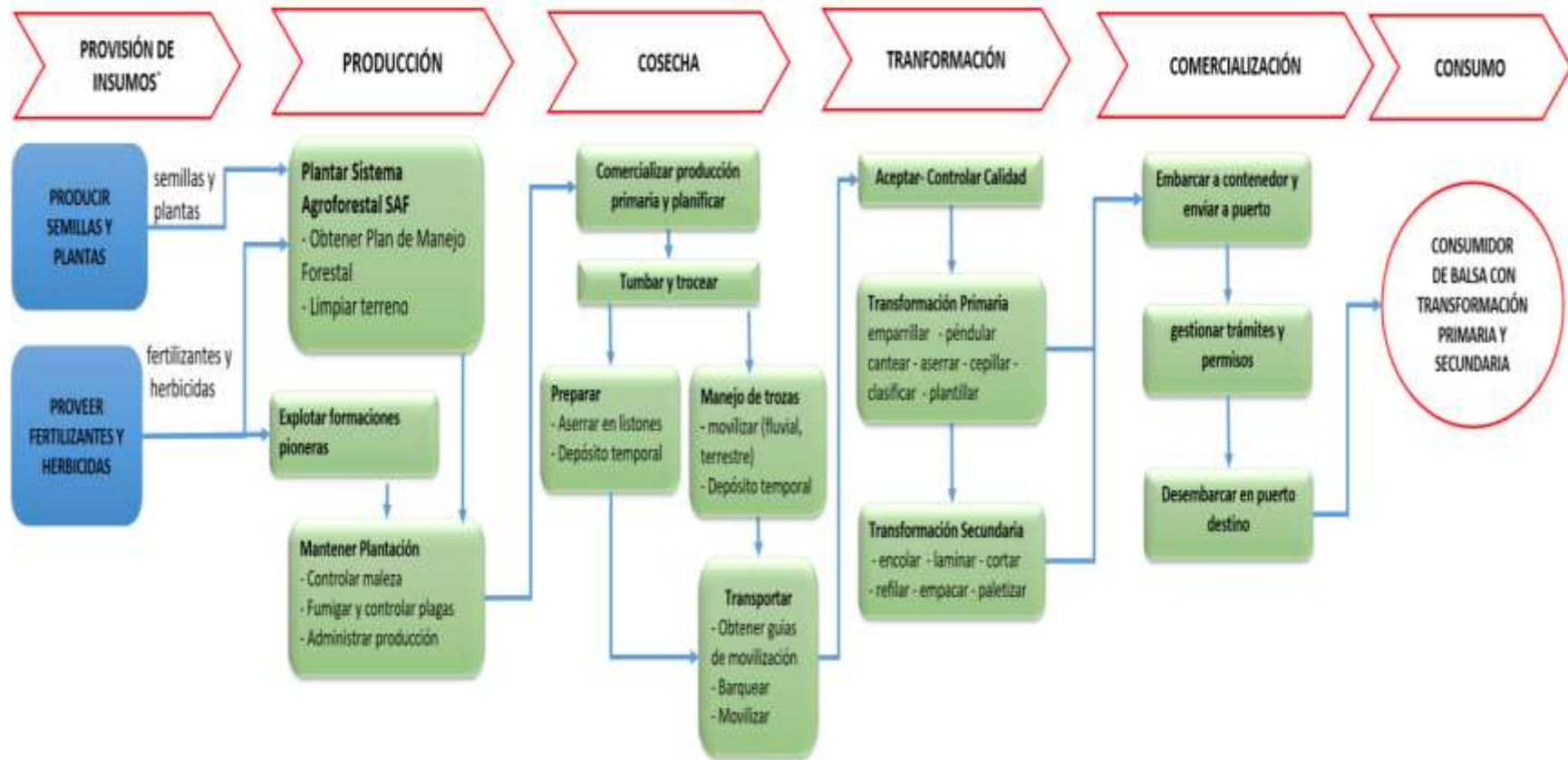
Fuente: (GAD Provincia de Esmeraldas, 2015)

El gráfico 4-12 presenta las relaciones entre las funciones básicas de la cadena productiva de la balsa en Esmeraldas, Ecuador. Bajo cada proceso básico, se diagrama un flujo de las actividades propias de cada eslabón y la secuencia de relaciones con las actividades propias del eslabón y entre eslabones. Se complementa con el gráfico 4-13 que describe los actores y relaciones en la cadena.

Finalmente, en el gráfico 4-14 se realiza un mapeo de costos en el que se describe la distribución de márgenes de la cadena productiva. Se destaca que el eslabón de comercialización hacia el exterior es el más rentable, seguido por las actividades de transformación primaria y secundaria, en cambio, para el productor, que es el que corre el mayor riesgo, el margen de utilidad alcanza apenas el 1,83% de la utilidad generada, siendo esta una de las evidencias de la muy desventajosa posición de los pequeños productores en la cadena productiva y su ninguna capacidad de influencia sobre la gobernanza de la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.

4.12.7.

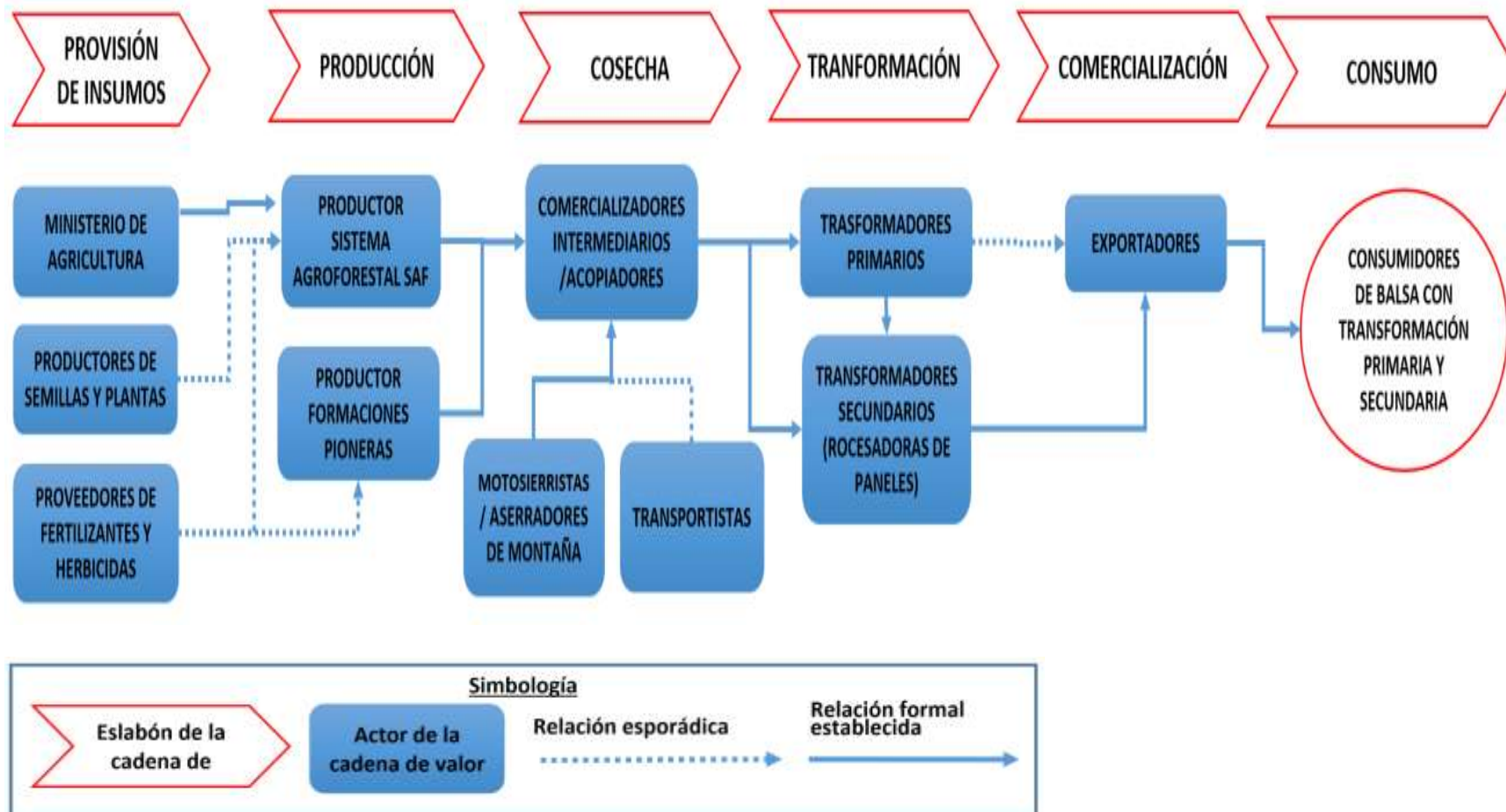
Gráfico 4-12 Cadena productiva la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador



Fuente: Elaboración propia.

4.12.8.

Gráfico 4-13 Actores y relaciones en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador



Fuente: Elaboración propia.



4.12.9.

**Gráfico 4-14 Mapeo de Costos US dólar por pie tablar: distribución de márgenes en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, 2016**

	Producción	COSECHA	TRANSPORTE	PRIMARIA	SECUNDARIA	Exportación	CONSUMO
Precios	0,120	0,310	0,354	0,814	1,144	1,264	
costo	0,093	0,243	0,262	0,512	0,692	0,742	
Utilidad	0,027	0,067	0,092	0,302	0,452	0,522	
<b>Distribución de Utilidad</b>	<b>1,83%</b>	<b>4,58%</b>	<b>6,29%</b>	<b>20,66%</b>	<b>30,92%</b>	<b>35,71%</b>	
Valor agregado	0,120	0,190	0,044	0,460	0,330	0,120	
Distribución de Valor agregado	9,49%	15,03%	3,48%	36,39%	26,11%	9,49%	

Fuente: Elaboración propia

#### **4.12.10. Modelo actual de gobernanza en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador**

Si bien se analiza en detalle el capital social y la gobernanza de las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa en la zona norte de Esmeraldas, este primer acercamiento a la gobernanza de la cadena productiva en Esmeraldas, Ecuador, resume la realidad de la zona y su problemática.

En el gráfico 4-15 se presentan con fondo azul a los actores de la cadena, vinculados por flechas continuas que representan relaciones permanentes y flechas punteadas cuando son relaciones esporádicas. Con círculos rojos nombrados N1, N2 y N3, se destacan los principales nodos de gobernanza que se identifican en la cadena. Finalmente, con círculos rojos se encuentran las dimensiones de la gobernanza que inciden sobre cada nodo.

El nodo N1 refleja las relaciones directas que mantiene el MAGAP con los pequeños productores asociados, a través de la entrega de plantas, asistencia técnica y labores de mantenimiento en las plantaciones. Este nodo se ve influido por la dimensión de acuerdos institucionales gubernamentales por las razones descritas y también se ve influido por la dimensión de existencia de redes y asociaciones, ya que es condición del MAGAP, que los beneficiarios se encuentren asociados para la mayoría de los apoyos que brinda. No se han encontrado evidencias de que estas asociaciones aporten otro beneficio que no sea el cumplir el requisito para recibir los beneficios del estado. Tampoco se ha encontrado evidencia de que el gobierno central o los asociados, hayan realizado esfuerzos exitosos para ayudar a la consolidación de las asociaciones por lo que la incidencia de esta dimensión sobre la gobernanza es débil.

En el nodo N2 se destaca un punto de embudo que obliga a los pequeños productores, asociados o no, a pasar a través de los comercializadores, volviéndose dependientes de las condiciones que estos impongan. Aquí se manifiestan claras condiciones para que incida la dimensión actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial, controlada por los comercializadores y la dimensión acuerdos institucionales formales, que se manifiesta en mayor grado a través de anticipos a los pequeños productores por parte de los comercializadores, situación que implica además incidencia con la dimensión influencia sobre las decisiones de precio. Finalmente aparece la dimensión vínculos verticales y

horizontales que este caso son informales pero muy reales, hacia los grupos de motosierristas, aserradores de montaña y transportistas

El nodo N3 es el que aglutina la incidencia fuerte de la mayoría de las dimensiones que determinan la gobernanza. Con la tenencia de los factores técnicos, económicos y conocimiento técnico de la producción y los mercados internacionales, consolidan las razones por las que dominan la cadena y son los que determinan la influencia sobre las decisiones de precio. Dentro de este nodo mantienen acuerdos institucionales formales entre Transformadores nivel 2, Exportadores y Consumidores y acuerdos informales con Transformadores 1 y Comercializadores, todas estas características determinan que en este nodo se concentran los actores dominantes y que determinan la gestión comercial.

La cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, analizada como cadena de valor, tiene características propias y los modelos definidos por la literatura se adaptan parcialmente a la realidad, como es de esperar. La realidad local se acerca más al concepto de una cadena productiva antes que una cadena de valor bajo los términos de diferencias que se acotan en el marco teórico. Sin embargo, hay características particulares importantes de destacar. En primer lugar, la mayor parte de los actores de esta cadena, son personas naturales, que no tienen estructuras empresariales, la mayoría ni siquiera una organización asociativa y los pocos que si se conforman en asociaciones, lo han hecho básicamente para cumplir requerimientos gubernamentales y favorecerse de alguna de las ayudas estatales como la entrega de plantas. Recibida esta ayuda, los grupos asociativos no han sabido generar ningún valor agrado al grupo. Para el caso de los aserradores de montaña, estibadores, comercializadores, transportistas y secadores, se manejan como personas naturales en todos los casos. Solo al final de la cadena, aparecen algunas empresas transformadoras fase 1 (se encargan del secado, cortado, cepillado y armado de bloques y no son indispensables pues su trabajo es necesario especialmente en épocas en que la capacidad de proceso de los transformadores fase 2 sobrepasa su capacidad instalada) y luego transformadores fase 2 y exportadores que son básicamente divisiones de las mismas empresas, para los dos últimos eslabones, con algunas excepciones de exportadores directos que comercializan parte de lo producido por los transformadores fase 1. En ese contexto, el primer punto a analizar es la relevancia social para buscar soluciones para los actores más



débiles, que son las personas naturales y en particular los pequeños productores, que son los que corren la mayor parte del riesgo y al mismo tiempo son los menos favorecidos en cuanto a ingresos. El modelo imperante limita en forma muy importante las posibilidades de escalabilidad de los pequeños productores y los comercializadores. Los otros actores, personas naturales, no tienen posibilidades de escalar. Si se revisan las condiciones macroeconómicas e institucionales, la políticas públicas de las que se hablará más adelante, la falta de recursos humanos calificados, poco desarrollo de clusters, inexistencia de desarrollo tecnológico e infraestructura en la zona, elementos que sugiere (Sturgeon, 2010), que se analicen para evaluar las posibilidades de escalamiento en una cadena de valor, es claro que las condiciones para lograr escalabilidad, no se presentan.

En cuanto al tipo de gobernanza imperante desde el eslabón de los pequeños productores, asociados o no, hasta los comercializadores, se pudo identificar estructuras muy poco coordinadas en las que los actores son personas naturales, con transacciones simples, especificaciones de fácil transmisión que no requieren de una cooperación formal entre los actores y en las que el mecanismo central de gobernanza es el precio. Todas estas características determinan un tipo de *gobernanza de mercado* acorde la clasificación de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), (Sturgeon, 2010). Sin embargo, también tiene mucho de las características de una *cadena cautiva*, pues los pequeños proveedores dependen de uno o pocos compradores que a menudo ejercen una gran cantidad de poder (atados por préstamos o anticipos en la fase final de producción). Pero en el caso de la cadena de la madera de balsa NO cuentan con un alto grado de seguimiento y control por la empresa líder. La asimetría de poder en la red obliga a los proveedores a vincularse a su comprador (intermediario - comercializador) en las condiciones establecidas y, a menudo, tienen un solo comprador, lo que lleva a establecer lazos fuertes, pero salvados los temas económicos, no existen altos costos de cambio para ambas partes. También se cumple la característica de que el foco del negocio no está en la producción de la madera de balsa, a pesar de ser una materia prima irremplazable en este negocio, sin embargo, las empresas líderes no prestan apoyo a los pequeños productores para mejorar sus procesos y capacidades de producción y con ello garantizar la calidad de su materia prima. No existe un liderazgo ético que asegure que los proveedores reciban un tratamiento equitativo del precio de mercado.

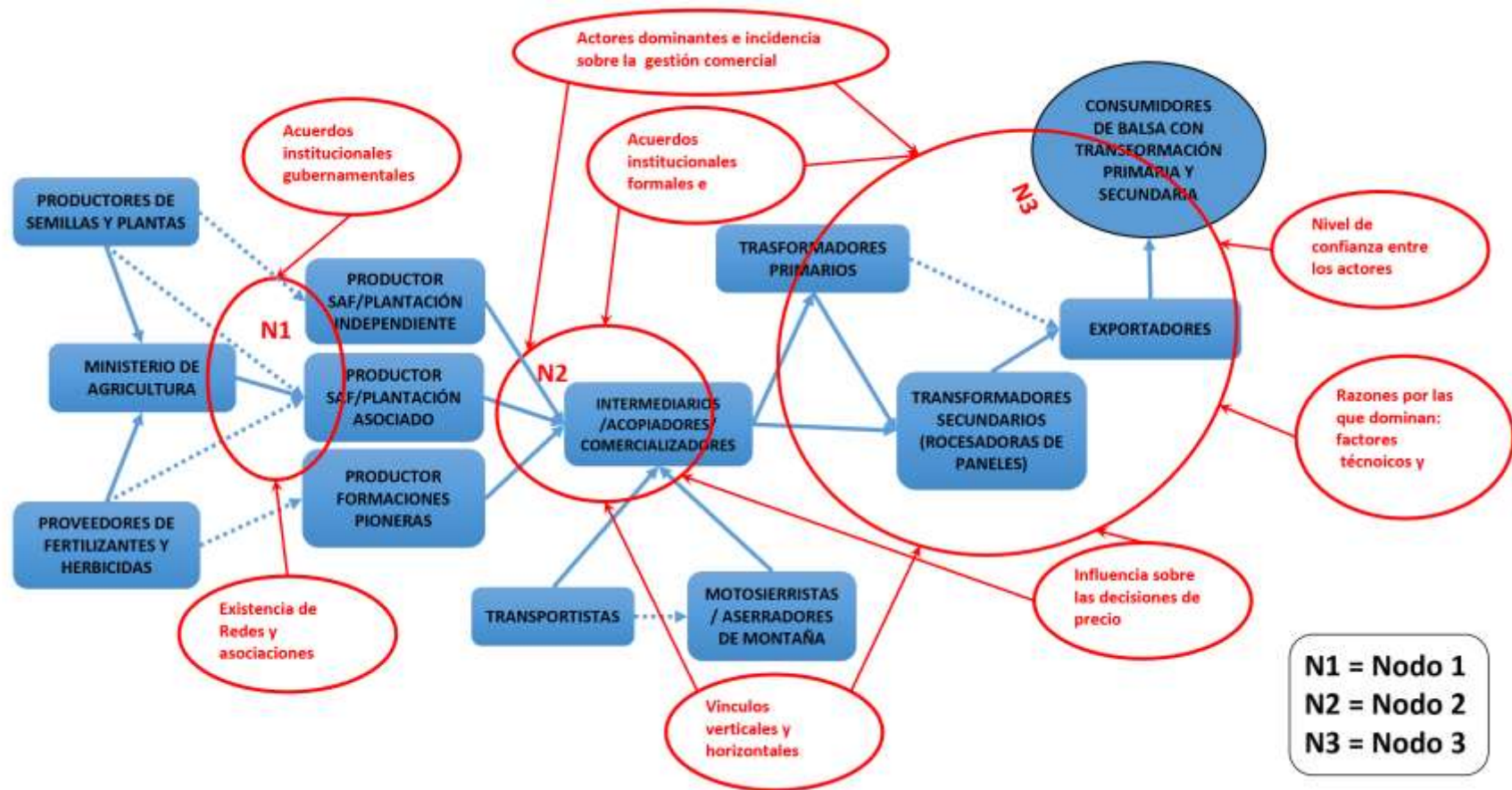
Para de la cadena, esto es para transformadores 1, transformadores 2 y exportadores, se asemeja a un *modelo cautivo* de gobernanza según lo describen Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), (Sturgeon, 2010), pues, a pesar de que las transacciones siguen siendo simples y fáciles de

codificar, existen especificaciones y estándares que se deben seguir, desgraciadamente se evalúan de manera muy discrecional y con frecuentes cambios, lo que puede ser característico de una *gobernanza de mercado*. Aunque el modelo de gobernanza muestra un gran número de pequeños proveedores que dependen de pocos compradores, no se ajusta totalmente a un *modelo cautivo*, pues las grandes empresas no ejercen seguimiento ni proveen apoyo a los proveedores ni colaboran para elevar sus capacidades productivas. Los transformadores pueden usar maquinarias genéricas.

Dentro del modelo actual, es importante identificar al gobierno central, a través del MAGAP, como un actor importante. El Nodo N1 del gráfico 4-15 destaca esa importancia como proveedor principal de plantas, fertilizantes, herbicidas y servicios de limpieza y mantenimiento de las plantaciones que acogieron el programa del Ministerio. Esta participación del gobierno central dentro de la cadena, más allá de las políticas, regulaciones que correspondan y eventuales apoyos financieros, es un tema inédito en la literatura revisada y es parte de la problemática que se analiza más adelante con resultados más bien negativos, pues no ha logrado alcanzar una estabilidad de los pequeños productores que son su foco de atención.

En nodo N2 del mismo gráfico, se destaca la ubicación estratégica que tienen los intermediarios acopiadores o también llamados comercializadores. Se puede ver claramente que su posición les da una indiscutible ventaja en que se puede hablar de la cadena hacia abajo y hacia arriba y efectivamente, la gobernanza hacia abajo la manejan ellos, mientras que la gobernanza hacia arriba queda dentro del nodo N3, que en la cadena destaca el eslabón de transformadores secundarios y el de exportadores, eslabones que, en la práctica, funcionan como departamentos de las mismas empresas exportadoras. En muy pocas ocasiones y en forma esporádica, se puede contar con la presencia de exportadores independientes que negocian con los transformadores primarios. Entonces, la gobernanza de la cadena de la balsa en Esmeraldas se puede definir cómo débil, debido a la poca coordinación entre los actores, un desbalance en las relaciones de poder, mismo que se concentra en los eslabones finales de transformadores secundarios y exportadores, quienes son los que definen las políticas, especificaciones de calidad, precios de compra, manejos y excepciones, todos factores cambiantes, de acuerdo a las necesidades de estas empresas y totalmente discrecionales en favor de los compradores. La gobernanza en la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador requiere fortalecimiento para evolucionar hacia una cadena de valor y alcanzar una más justa retribución a los pequeños productores locales y la sustentabilidad de la actividad productiva.

Gráfico 4-15 Modelo actual de gobernanza de la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador



Fuente: Elaboración propia

En los capítulos precedentes se han fundamentado teóricamente los temas centrales de la investigación, esto es capital social, asociacionismo, cadena productiva, de valor y gobernanza, temas que son los pilares fundamentales para alcanzar el objetivo general de la investigación. También se ha descrito la cadena productiva de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador bajo un enfoque de cadena de valor y se ha descrito el modelo de gobernanza imperante. En los siguientes capítulos se analizan el capital social y la gobernanza dentro del contexto específico del área de estudio

## Capítulo 5

### Análisis del capital social

El desarrollo de este análisis se ha organizado de acuerdo con las dimensiones definidos a fin de profundizar en la problemática y poder entender de mejor manera su situación. Esta forma de presentación conlleva también la posibilidad de topar tópicos similares, a riesgo de ser un tanto repetitivo, pero el análisis se realiza desde diferentes perspectivas de acuerdo con la dimensión que se esté analizando.

#### 5.1. Grupos y redes

##### 5.1.1. Cantidad de organizaciones

En la zona, según las autoridades locales, existen “muchas organizaciones”. La mayoría están vinculadas con la agricultura y la ganadería, excepto en la comunidad Las Peñas, donde las asociaciones giran en torno del turismo; por tanto, ofrecen diversos productos, algunos de ellos con valor agregado. Los entrevistados no precisaron si estas agrupaciones operan en los últimos cinco años.

En todo caso, es posible afirmar que estas formas legales de asociación han estado vinculadas con períodos de *boom* de ciertos productos, como el algodón, la naranja, la balsa, el maracuyá, el cacao, o, en ciertos casos, con programas e incentivos promovidos desde el gobierno central. Es decir, suelen ser coyunturales. Cuando se percibe una baja en la demanda del mercado, los agricultores reducen su producción y poco a poco el grupo se debilita, hasta que la asociación desaparece y los campesinos se dedican a otro tipo de cultivo. Una organización de pequeños productores legalmente reconocida puede llegar a ser tan transitoria como el ciclo del cultivo.

Aquí cabría preguntarse qué sucedería si conformar una asociación no fuera un requisito para participar en un programa, o para producir y comercializar un producto en colectivo. Es probable que las comunidades –la mayoría, o buena parte– no crearían una asociación. Por un lado, no es sencillo convocar a una reunión a los posibles interesados. Las distancias entre los campesinos son extensas. En una de las entrevistas, los campesinos manifestaron el desinterés por acudir a reuniones, por varios factores, no solo de voluntad; algunos deben trasladarse desde lugares lejanos y carentes de vías; otros optan por no ir, pues si la reunión se prolonga ya no pueden tomar el transporte que los lleve a su hogar. Además, existe el riesgo de que no se realice la reunión por falta de un mínimo de asistentes y que los campesinos deban nuevamente hacer el viaje de retorno. Por otro lado, puede ser que al

interior de la organización no exista un mínimo de acuerdos y reglas para realizar las reuniones. Otro tema relacionado importante, tiene que ver con los trámites burocráticos que deben cumplir para legalizarse. Por otra parte, la cultura organizativa no está tan asentada en la región. Aunque ha sido una oferta del gobierno nacional, no se ha hecho efectivo el apoyo a los campesinos para, entre otros asuntos, agilizar los trámites de legalización de asociaciones.<sup>16</sup>

Pero también hay otros aspectos relacionados con el ‘tibio’ interés de asociarse por iniciativa propia. Unos tienen que ver con la cultura. Así, por ejemplo, se afirmó: “acá nuestra gente quiere estar mantenida (...) que la junta les dé plata” (Entrevista 3. Presidente Junta Parroquial Borbón). En cambio, hay quienes aseguran que “el interés por asociarse podría calificarse como 4 sobre 10”, pues uno de los obstáculos es la “falta de credibilidad, ocasionada por proyectos pasados que no cumplieron con sus propósitos y no utilizaron correctamente los recursos”, por eso, el interés por organizarse podría calificarse como “medio” (Entrevista 6. Presidente Junta Parroquial Lagarto). Otros aseguran que el problema central es la falta de recursos económicos y, posiblemente, la dificultad para obtener un crédito: “la asociación de pescadores atraviesa ciertas dificultades debido a que (...) carecen de embarcaciones, y (...) necesitan realizar un préstamo” (Entrevista 25. Vocal Junta Parroquial Las Peñas). También aparecen dificultades vinculadas con los trámites burocráticos que deben realizar en la ciudad de Esmeraldas: “Las personas no siempre tienen dinero para trasladarse hasta la ciudad y quedarse dos días realizando esos trámites”. A pesar de ello, en Selva Alegre, la predisposición para organizarse podría calificarse “entre 7 y 8 sobre 10” (Entrevista 19. Presidente Junta Parroquial Selva Alegre).

Estos testimonios muestran cierta apatía de la población ante la idea de organizarse legalmente. A pesar de esta débil cultura organizativa, las personas entrevistadas reconocen la existencia de asociaciones fuertes. En Borbón, destacan las que se dedican al coco (producción y acopio). En Lagarto y en Montalvo, destacan las asociaciones ganaderas. En Lagarto, además, hay una organización cacaotera (que también tiene ganado), llamada Eloy Alfaro, cuya cobertura abarca varias parroquias. Y en Montalvo, son importantes cinco asociaciones agrícolas. En Las Peñas, las más importantes son Nuevo Renacer, Los Bohíos

---

<sup>16</sup> Ver más adelante, Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria, IEPS.

y la asociación de los hoteleros. En Timbiré, las más importantes son APROCANE y una asociación de mujeres que trabaja en temas de seguridad alimentaria. En todo caso, cuando se habla de las asociaciones fuertes, no se menciona un trabajo en red. Parecería que cada una trabaja en su espacio; excepto APROCANE y Sabor Arriba, que suelen establecer acuerdos con sus proveedores.

En cuanto al escaso número de organizaciones relacionadas con la madera, parece ser que, además de la problemática general, la propia naturaleza de la producción implica ciertas condiciones especiales que no facilitan las iniciativas asociativas. Entre ellas, la más importante podría ser la necesidad de planificar a mediano y largo plazo, y simultáneamente, resolver la subsistencia en el corto plazo.

En general, en Esmeraldas existen dificultades para sostener procesos organizativos. Pero curiosamente, en ciertas entrevistas, las autoridades parroquiales aseguraron que existen “muchas” organizaciones y que otras tantas están pendientes de ser legalizadas. Quizá esa afirmación esté insinuando un cambio en la cultura organizativa de los campesinos. Visto por otro lado, se podría pensar que habla de todas las organizaciones que se han creado, pero no necesariamente de aquellas organizaciones que están activas. De todas maneras, la clave no estriba únicamente en la cantidad de organizaciones, sino en su sostenibilidad, en el trabajo en redes, en la capacidad de incursionar en otros momentos de la cadena, de agregar valor, entre otros.

En la zona de estudio, las autoridades parroquiales ofrecieron una visión general de este tema, que se sintetiza en la tabla siguiente, La información de la tabla de alguna manera pone en entredicho la aseveración que asegura la existencia de muchas organizaciones en la zona. Al respecto, un tema que llama la atención es la falta de información de las juntas parroquiales respecto de las organizaciones que actualmente funcionan; un registro que describa a qué se dedican, número de miembros, tipo de actividad, directiva, etc. Esto, dado que las juntas juegan un papel en la legalización de las organizaciones, constituye una información clave para la planificación y para el trabajo articulado con la sociedad.

**Tabla 5-1 Organizaciones que operan en las parroquias de la zona norte de Esmeraldas - Ecuador**

<b>Parroquia</b>	<b>Tipo de organizaciones que operan en la parroquia</b>
Borbón	Hay “muchas” organizaciones. Algunas, dedicadas al cangrejo; a la producción y acopio de coco; a la producción de plátano, maíz. Hay una organización de pequeños ganaderos, denominada Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica (NAAT), creada en el 2001. Está por legalizarse una asociación cuyo objetivo es apoyar a las personas de escasos recursos a construir sus viviendas (Entrevista 3. Presidente Junta Parroquial Borbón).
Chumundé	No hay asociaciones (Entrevista 11. Presidente y vocales Junta Parroquial de Chumundé)
Chontaduro	No hay organizaciones (Entrevista 28. Presidente Junta Parroquial Chontaduro).
Lagarto	Hay una asociación cacaotera, llamada Eloy Alfaro, cuya cobertura abarca varias parroquias. Esa asociación también tiene ganado. Hay otra asociación cacaotera que se llama El Porvenir (Entrevista 6. Presidente Junta Parroquial Lagarto).
Las Peñas	Operan algunas asociaciones orientadas hacia el turismo. La asociación Los Bohíos, dedicada a preparar platos típicos; Renacer, que prepara jugos y trabaja en la playa con los turistas; Perlas del Mar, de pescadores; Peñas, de tricimotos; la de los hoteleros (Entrevista 25. Vocal Junta Parroquial Las Peñas).
Montalvo	Operan asociaciones de ganaderos, agrícolas y de pescadores (Entrevista 10. Presidente y vocales Junta Parroquial de Montalvo).
Rocafuerte	Funciona una organización ganadera y una asociación que tiene una planta de hielo. También opera una fundación, llama Cepesiu, que entrega créditos para crianza de pollos (Entrevista 31. Presidente Junta Parroquial Rocafuerte).
Selva Alegre	Hubo asociaciones de pequeños productores, pero ya no están se encuentran activas. Funciona una asociación de mineros (Entrevista 19. Presidente Junta Parroquial Selva Alegre).
Timbiré	Funcionan asociaciones de mujeres, una asociación mixta y una asociación de balseros (Río Santiago Cayapas) (Entrevista 15. Presidente Junta Parroquial Timbiré).

**Fuente:** Elaboración propia

Entre las parroquias de la zona norte, destaca Las Peñas. Allí se registra un mayor número de organizaciones productivas y mayor variedad de productos; algunos de ellos tienen un valor agregado. Es posible que la cantidad y variedad de organizaciones estén relacionadas con el sector que ha priorizado la población de la parroquia: el turismo. En las otras parroquias de esta zona predomina el sector primario; las asociaciones están vinculadas con la agricultura o la ganadería. El número de asociaciones por parroquia es inferior en comparación con Las Peñas. Incluso hay tres parroquias que informan no tener asociaciones.

Parecería que el turismo jalona el desarrollo de iniciativas diversas. Es un sector altamente competitivo que demanda la iniciativa de los pequeños productores para llamar la atención de los turistas. Por otra parte, es un sector que, por lo general, agrega valor al producto, y que



de alguna manera asegura un ingreso periódico. Entonces, las organizaciones se crean para defender sus espacios y una producción específica. Un productor solitario se encuentra en situación de desventaja en este sector.

La dinámica del turismo y la de la agricultura o la ganadería son distintas. La agricultura y la ganadería, como actividades pertenecientes al sector primario, dependen de otros factores y tiempos, que la vuelven, en algunos casos, más lentas.

Un dato complementario relativo al tipo de asociaciones en la zona identifica un total de 73 asociaciones de productores, 42 asociaciones comercializadoras, 38 asociaciones de interés social y 27 asociaciones de otro tipo.

Aparte de las organizaciones indicadas, en la zona norte operan dos asociaciones que se caracterizan por su consolidación: APROCANE y Sabor Arriba. Las dos se dedican a comercializar cacao. El proceso que han vivido, la planificación para el corto, mediano y largo plazos, la incorporación de mecanismos que posibiliten organizar internamente a las asociaciones, la relación con los socios y con la comunidad, entre otros aspectos, no solo evidencian que la consolidación no es un asunto de corto plazo, sino que es posible modificar las relaciones en el mercado. Estas asociaciones han llegado a destacarse no solo a escala nacional e internacional, y por ello, es importante analizarlas como parte del estudio de esta zona geográfica.

En cuanto a la balsa, buena parte de los entrevistados coinciden en que la situación comercial de la balsa no ha sido atractiva en los últimos años; por tanto, no se justifica crear una asociación, dado que la balsa no incide significativamente en las economías locales. Algunos entrevistados recuerdan, por cierto, las pérdidas que representó el cultivo de la balsa cuando los precios descendieron. Otros testimonios subrayan que resulta poco atractivo crear una organización, si se toma en cuenta la escasa capacidad de negociación de los balseros en los procesos comerciales. Pero si el panorama fuera tan desalentador, no se explicaría que ciertos agricultores, por iniciativa propia, han destinado parte de sus tierras al cultivo de la balsa; o que, en ciertas parroquias, los agricultores estén participando de manera individual en el cultivo de balsa. Estas versiones disímiles, posiblemente, provengan de experiencias diferentes. Las primeras, poco optimistas, como resultado de las asociaciones creadas para

participar en el programa del gobierno nacional, que no llegaron a buen término. Las otras, de tipo individual, incluso si están en relación con el gobierno nacional.

Respecto del número de organizaciones de balsa en la zona norte de Esmeraldas, se registran dos asociaciones: Nueva Esperanza y del Río Santiago Cayapas, que se dedicaron al cultivo masivo de balsa, en el marco de un programa impulsado por el Ministerio de Agricultura (MAGAP), a través de Proforestal.<sup>17</sup>

La Asociación Nueva Esperanza fue creada en el 2001, en pleno *boom* de la balsa. Nueva Esperanza operó en el recinto La Perla (parroquia Rocafuerte). La Perla es un recinto agrícola, con una extensión total de 925 hectáreas. Son tierras comunitarias legalmente reconocidas y cada familia tiene una parcela. Allí habitan 60 familias (más o menos 350 personas).

La Asociación del río Santiago Cayapas, al momento de la entrevista, tenía tres años de creación. La organización fue fundada específicamente para participar en el programa del gobierno nacional de cultivo intensivo de balsa. Los lotes están ubicados a unos 13-14 kilómetros de la vía principal, que es la Panamericana. En la zona, no hay otras organizaciones productivas. Hubo anteriormente una de productores de cacao, otra afroecuatoriana, de maíz, pero ya no están activas.

La comuna donde operó la Asociación del río Santiago Cayapas tiene aproximadamente 28 mil habitantes (unas cinco mil familias). Cuentan con escrituras comunitarias. Inicialmente, la comuna tenía 56.400 ha. Pero, en la actualidad, posee algo más de 20 mil ha; es decir, la tercera parte de lo que consta en escrituras. A pesar de que legalmente no es permitido el desmembramiento de las tierras comunales, algunos pequeños productores vendieron sus lotes. Una importante empresa maderera estuvo involucrada en este tipo de ilegalidades y logró comprar alrededor de 11 mil hectáreas. Otros lotizaron y vendieron.

---

<sup>17</sup> Mediante Decreto Ejecutivo No. 969, publicado en R. O. 309, de 4 de abril de 2008, se crea la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador Proforestal, con el propósito de ejecutar el Plan Nacional de Forestación y Reforestación (PNFR). Posteriormente, a través del Decreto Ejecutivo No. 1248, publicado en R. O. 759, de 2 de agosto de 2012, se deroga el Decreto de creación y se transfieren las competencias a la Subsecretaría de Producción Forestal, del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Entre otros aspectos, el Decreto dispone que los compromisos jurídicos asumidos por Proforestal sean asumidos por el MAGAP. (Revista Judicial derechoecuador.com La Hora. Disponible en: <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2012/noviembre/code/20579/registro-oficial-no-824--martes-06-de-noviembre-del-2012#399>)

De acuerdo con el dirigente de esta Asociación, cuando se legalizaron las tierras, cada beneficiario se apropió de la extensión que pudo cultivar o bien demarcar. Los pequeños productores tienen uno o dos lotes. No todos poseen terrenos de igual extensión. Algunos tienen 1 o 2 ha; otros, 50 o más. Los principales productos de la zona son el cacao y el plátano (Entrevista 30. Presidente Asociación río Santiago Cayapas).

Cabe resaltar que en la zona donde opera la Asociación Santiago Cayapas, operan otras organizaciones, entre ellas, una de mujeres, que tiene 11 años de trabajo, y APROCANE.<sup>18</sup>

Las dos experiencias de las asociaciones de balsa, al parecer, fueron poco conocidas por otros actores de la cadena de la balsa, a pesar de que se destinaron importantes superficies al cultivo de la balsa. Así, durante la entrevista efectuada a un técnico forestal experto transformador 1, empleado de una gran plantación de madera en la zona de Río Verde, que hace algunos años también produjo balsa, él aseguró que no tenía información acerca de estas asociaciones. En cambio, sí se refirió a una empresa de propietarios alemanes, ubicada en la zona de Lagarto, que produce balsa, aunque actualmente ha disminuido sus operaciones, dadas las condiciones del mercado. También se refirió a un propietario en Río Verde que posee alrededor de 100 hectáreas de balsa. Según este técnico entrevistado, en Esmeraldas se encuentran algunos “frentes” donde se cultiva balsa (Entrevista 5).

Los datos en cuanto a la cantidad de asociaciones activas reportan que un 38 declaran que existen menos de 5 asociaciones activas en su sector, muy de cerca de un 31% que declaran que existen entre 5 y 10, mientras un 21% informan que no existen o no conocen la existencia de asociaciones, finalmente el 10% indican que hay más de 10 asociaciones en su sector. También los pequeños productores reportan la existencia de más de 3 asociaciones en el últimos año en su sector y el 95% reportan participar en más de 2 asociaciones a la fecha. Complementariamente el 51% considera que la cantidad de asociaciones se ha mantenido el 28% cree que ha disminuido, el 15,4% cree que ha disminuido. Esta dispersión de resultados podría corroborar la visión respecto de la fugacidad de las asociaciones.

---

<sup>18</sup> Anteriormente, hubo asociaciones de productores de cacao, una organización afroecuatoriana dedicada al maíz, pero ya no están activas.

### **5.1.2. Nivel de participación**

La participación no es concepto único, unívoco. Es entendido de distintas maneras, según desde qué espacio se esté planteando, según el grado de influencia que pueda tener en un proceso colectivo, según los propósitos políticos, etc. Por ejemplo, se puede entender como la asistencia a una reunión; o como la participación en una minga; o como la reunión de un colectivo para analizar una situación y tomar decisiones; o como una forma de legitimar la obra pública.

En Nueva Esperanza, en un primer momento, antes del arranque del programa de cultivo de balsa, los pequeños productores ‘participaron’ (asistieron) en una reunión entre la organización y los técnicos del programa del gobierno central. De esa reunión, lo que más recuerdan son los cálculos que realizaban los técnicos, que arrojaban elevadas ganancias para los pequeños productores, en la venta colectiva de la balsa (Entrevista 13. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).

Luego, Nueva Esperanza convocó a los pequeños productores para acordar el número de hectáreas que cada uno destinaría al cultivo de la balsa. Se requería contar con un mínimo de 200 hectáreas. La información proporcionada anteriormente, más el interés por participar en un programa que aseguraba el pago del jornal y brindaba asistencia técnica, motivó a los pequeños productores a destinar partes de sus tierras, de acuerdo con sus posibilidades. Llegaron a comprometer 216 hectáreas en Nueva Esperanza.

Una vez suscrito el convenio, la organización se comprometió a ejecutar un programa que había sido previamente concebido desde la centralidad. La organización no se tomó el tiempo para analizar el proyecto (tampoco los pequeños productores sugirieron un espacio para ello). Al contrario, la firma de un acuerdo con el gobierno central configuró un panorama muy alentador para Nueva Esperanza. La participación de la asociación sería más bien epidérmica y la de los pequeños productores como la mano de obra del programa.

Paulatinamente, más que con la organización, el agricultor se relacionó con los técnicos del gobierno central. La participación de los campesinos se restringió a las tareas en el campo y a cumplir las recomendaciones de los técnicos del gobierno central. No se estableció una relación entre los técnicos y la organización; por ejemplo, para rendir cuentas, para informar sobre los avances, para analizar el proceso.

No obstante, poco tiempo después del trabajo de campo, los campesinos advirtieron que la planta de la balsa provista por el gobierno central era de menor calidad que la que crecía naturalmente en la región. La idea de construir viveros para reproducir la balsa natural de la zona, al parecer, no fue el resultado de un proceso de análisis y consulta entre los socios de la organización. Quizá fue una idea dialogada entre algunos de ellos, o bien iniciativa del dirigente. Pero no se identifica un proceso participativo al respecto. De ser así, quizás no hubiera sido tan sencillo que el MAGAP desaprobe la idea. ¿Qué hubiese ocurrido si la iniciativa provenía de los socios de Nueva Esperanza? La calidad de la participación depende de múltiples factores. Entre ellas, el liderazgo es uno de los aspectos esenciales. Es posible que, ante la falta de cultura participativa, el dirigente haya realizado un esfuerzo individual por evitar que el programa perjudique a los asociados.

Cuando no se acepta el cambio de planta de balsa, por la natural que crece en la zona, no hubo dilema. Los socios continuaron el trabajo, con la semilla establecida, para no poner en riesgo el pago del jornal, aunque eso significara, más tarde, menos ingresos para ellos, y ratificaría la falta de autonomía de la organización frente a su contraparte.

Por cierto, para los dirigentes, no habrá sido sencillo mantener integrada a la asociación Nueva Esperanza, porque la relación, en realidad, era de uno a uno, con los técnicos del programa y con el mismo programa, que es el que financia el jornal y la adquisición de insumos. No se observa, a lo largo del proceso de Nueva Esperanza reuniones de análisis y reflexión sobre los avances del programa; se desconoce si hubo convocatorias desde la dirigencia y, de ser así, qué resultados se obtuvieron. Esa falta de espacios de encuentro de los campesinos, a la postre, pudieron afectar significativamente la reacción de la organización, cuando el gobierno central suspende, unilateralmente, y sin previo aviso, un convenio que debía durar cuatro años, y no dos. Al no haber una cultura participativa, no fue posible responder como colectivo, lo que, para IICA, representaba una ventaja, puesto que no debía enfrentar conflictos con la comunidad. Nueva Esperanza se encontraba ‘vacía’ de propuestas y de capacidad de convocatoria. La vida o cese de operaciones de la asociación quedó prácticamente en manos del dirigente. Algunos campesinos optaron por retirarse, quizá porque no les llamaba la atención que el gobierno central nuevamente haya incumplido un compromiso con la gente. Otros, en minga, continuaron con el mantenimiento de los

cultivos; pero esa actividad tampoco podía sostenerse en el tiempo. La visión de corto plazo, la necesidad de recursos en poco tiempo, la plaga que destruyó tanta superficie de balsa, y la propia decepción ante un convenio paralizado, que parecía ser muy oportuno en sus condiciones económicas, fueron alejando a los campesinos. Los trámites que se realizan posteriormente para conseguir el aval, la comunicación con la nueva administradora, fueron asuntos enfrentados por los dirigentes, sin resultado alguno.

En río Santiago Cayapas, los campesinos también experimentaron algunos contratiempos con la UTN, además del problema de la calidad de la planta de la balsa, en el que sucedió una escena muy parecida a la de la asociación Nueva Esperanza. Uno de los problemas más graves ocurrió cuando la UTN redujo el valor del jornal que había sido inicialmente acordado entre la UTN y la Asociación del río Santiago Cayapas. En lugar de pagar \$ 300, la UTN pagó \$ 225 y \$ 236, sin presentar argumentos técnicos. Así como en Nueva Esperanza, la falta de espacios de encuentro e intercambio de experiencias entre los socios impidió que se genere un vínculo con la asociación, y que, ante esta medida, la organización reaccione y exija aclaraciones a la UTN. Al contrario, simplemente, cada agricultor, por su cuenta, resolvió si continuaba en el programa de cultivo de balsa o si se retiraba. Algunos no aceptaron y dejaron de trabajar, incluso cuando los cultivos estaban en sus propias tierras. La dirigencia se encargó de solicitar prórrogas para igualarse en el trabajo, pero no fue posible suplir la falta de campesinos en el campo. La UTN tenía un cronograma preestablecido y cerró el proyecto, sin ni siquiera haber realizado una evaluación junto con la organización, para identificar los avances, las dificultades, los desafíos, etc. Ahí concluyó el trabajo, aunque no cumplieron con los trabajos pendientes ni brindaron la capacitación ofrecida. Los campesinos tampoco reclamaron por estos incumplimientos. ¿Qué hubiese sucedido si los socios analizaban la situación y en conjunto proponían el tiempo de prórroga necesario? ¿Hubiera cambiado el panorama y la relación entre las partes?

Esas dos experiencias de cultivo intensivo de balsa muestran una relación que no es nueva, entre el gobierno central y las asociaciones de campesinos o los grupos de campesinos. La participación es un discurso. Entre el deber ser y el ser hay una enorme distancia. Salvo que las organizaciones de pequeños productores estén fortalecidas y consolidadas, el gobierno central establece una relación similar a la de “patrón” frente a “jornalero”, y no de gobierno

central frente a una organización de pequeños productores. Ese enfoque puede explicar por qué se planteó un pago del jornal a cada persona, en lugar de otros mecanismos que fortalecieran a la organización, aseguren el mantenimiento de los cultivos de balsa y, de alguna manera, retribuyan económicamente el trabajo en el campo. El jornal desde el inicio de la ejecución supuso una fragmentación del grupo. Cada quien (y su familia) trabajaría para recibir su jornal. ¿Cuánto afectaría el vínculo del agricultor con su cultivo? ¿En qué lugar quedó la minga? Ese enfoque podría explicar por qué tanto en Nueva Esperanza como en el río Santiago Cayapas, algunos pequeños productores abandonaron los cultivos u optaron por tumar la balsa, que tanto trabajo les había significado. No tenía mayor significado el cultivo. No había sido su ‘decisión’ cultivarla. Y puesto que ya no había jornal, buena parte de los cultivos perdieron sentido para el agricultor.

Según el presidente de la Asociación del río Santiago Cayapas, de las 258 hectáreas de balsa, 40 pueden considerarse como bien mantenidas, la mitad medianamente mantenidas y el resto no mantenidas. Los balseros están vendiendo la madera al comercializador que llegue y les proponga un precio (Entrevista 30. Presidente Asociación río Santiago Cayapas). Y en Nueva Esperanza, apenas sobrevivió el 39%, del cual no se sabía con exactitud si podía comercializarse en colectivo en su totalidad, o cuántas hectáreas ya habían sido vendidas de manera particular a los comercializadores.

En definitiva, las experiencias de las dos asociaciones de balseros evidencian que la ‘participación’ de la organización, y en particular de los socios, se limitó a ser mano de obra y a legitimar un programa que parecería su tabla de salvación. La relación que establecieron las contrapartes, IICA y UTN, también influyó en el nivel de participación de los pequeños productores. Estas fueron, en esencia, verticales: desde quien ‘sabe’ a quien no sabe nada. No hay evidencias de una relación respetuosa, de comunicación horizontal, sino lo contrario.

En cambio, en otras comunidades, como Chontaduro, algunos pequeños productores ‘participan’ en el programa de cultivo de balsa, con apoyo del gobierno central, pero no están legalmente organizados. Esto, como parte de los planes de reforestación con fines comerciales impulsados por el Ministerio del Ambiente.<sup>19</sup> ¿Por qué se plantearon requerimientos diferentes? Desde una visión sectorial, resulta más ‘simple’ trabajar con

---

<sup>19</sup> Esos apoyos son antiguos, porque la competencia fue transferida al MAGAP en junio del 2014.

individuos que con colectivos y al parecer, esa opción funciona, pues cada quien es responsable de lo suyo, no tiene preocupación alguna por lo que le suceda al otro.

En el sector de La Perla, los pequeños productores de Nueva Esperanza tenían identificado a un productor que había destinado un importante espacio al cultivo de balsa.

*-Aquí al ladito, en Río Verde, que sembraron unas 50 hectáreas, pero fue personal; un señor se compró un terreno ahí y sembró balsa.*

*- ¿Y esa sí está buena o...?*

*-Ya la está explotando. Se le dañó sí, un poco bastante, pero ya va a terminar de explotarla (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).*

Estos últimos testimonios, a diferencia de lo que suelen afirmar ciertas autoridades parroquiales muestran que, por un lado, el cultivo de la balsa sí es rentable, individual o colectivamente. Pero lo colectivo es más complejo de abordar. Y puesto que el propósito del MAGAP es la regeneración forestal con fines comerciales, quizá lo más conveniente es trabajar con los individuos no organizados, para evitar conflictos.

La participación de los pequeños productores, en suma, se restringió a cumplir con las disposiciones de la contraparte. La opinión, las iniciativas no tienen cabida, cuando prima una relación vertical que desconoce las experiencias y conocimientos de los campesinos.

Obviamente, si las asociaciones Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas hacían las veces de brazos ejecutores del programa, sin autonomía, no analizaron la posibilidad de establecer relaciones con otras organizaciones afines o bien cercanas en el territorio, con las que pudiesen generar alianzas, intercambios. Sin embargo, como se analizará más adelante, las comunidades conocen los efectos que implica participar activamente en la toma de decisiones.

En cuanto a la calidad de la participación en sistemas asociativos, solo un 16% reporta haber participado en gran manera. Adicionalmente un 49% de encuestados señalan que las asociaciones interactúan entre sí, solo para casos especiales. Al analizar el nivel de participación, es importante anotar que las comunidades parecen no conocer los efectos positivos de una participación activa.

## **5.2. Estabilidad o temporalidad en los grupos o redes**

Para analizar la estabilidad o temporalidad en grupos o redes alrededor de la balsa en Esmeraldas, es necesario ubicar información relacionada con el pasado inmediato o mediato, para conocer si existen antecedentes de trabajo articulado que, de alguna manera, han sido



potenciadas en la actualidad; y, por otro, buscar experiencias que evidencian vínculos entre organizaciones. También se busca mostrar experiencias particulares, como la de las asociaciones cacaoteras que están muy relacionada con este tema.

En la zona norte de Esmeraldas, hay antecedentes de organización de los pequeños productores. Las organizaciones, por lo general, se han creado como respuesta al *boom* de ciertos productos, como el algodón, la naranja, la balsa, el maracuyá, el cacao. El *boom* o bien los programas de incentivos del gobierno central motivan la creación de organizaciones.

Pero, apenas los campesinos perciben una baja en la demanda del mercado, empiezan a dejar de producir, la organización pierde sentido y, entonces, o se debilita o desaparece. Es decir, las relaciones de los campesinos con su asociación son frágiles. Al parecer, las organizaciones, al responder a la coyuntura, no destina un espacio especial para su fortalecimiento interno, para la generación de un sentido de pertenencia al grupo, para una planificación de mediano plazo. Los pequeños productores reportan la creación de entre 2 y 10 asociaciones en los últimos años y ellos mismos reportan participar en 2 o 3 asociaciones a la fecha, en ese sentido, puesto que la mayoría de las organizaciones son de corta vida, es muy difícil encontrar experiencias de trabajo en red o vínculos con otras asociaciones. Por lo general, parecería que cada asociación es un mundo aparte. Es posible que las organizaciones tiendan a mirar a las otras asociaciones como posibles competidoras, o bien, como organizaciones que no tienen relación con el propósito de las asociaciones.

En la comunidad el trabajo como grupo suele aparecer, sobre todo, cuando se trata de resolver un problema urgente que afecta a toda la comunidad; por ejemplo, un puente por reparar. En ese momento, se activa la minga para resolver aquello que los gobiernos locales no realizan, aunque hubieran ofrecido.

### **5.2.1. Relaciones estables o temporales en las asociaciones de balseiros**

La asociación de balsa Nueva Esperanza es la más antigua de las dos asociaciones de este tipo. Estuvo integrada por 40 socios; todos, habitantes del recinto. Originalmente, Proforestal le propuso a Nueva Esperanza el cultivo de balsa y eucalipto en proporciones iguales: 200 ha para cada uno. La comunidad acogió la propuesta. Pero, al poco tiempo, advirtieron que la planta de eucalipto no crecía adecuadamente: “todas las ramas se abrían” (Entrevista 18. Dirigente asociación Nueva Esperanza). A pesar de los argumentos técnicos del ‘ingeniero’,

la organización decidió no involucrarse en una iniciativa que podía mermar la calidad de sus suelos, así como sus ingresos económicos. La comunidad rechazó las semillas de eucalipto, y los representantes del gobierno central no tuvieron otra opción que acogerse.

En cambio, el programa de cultivo de balsa suscitó elevadas expectativas en los campesinos de la asociación Nueva Esperanza. La asociación suscribió un convenio con Proforestal que inició en el 2009 y concluía en el 2014. La figura se asemejaba a un alquiler de tierras. Los pequeños productores debían devolver al gobierno central un porcentaje, una vez comercializada la balsa. El programa contemplaba la entrega de las semillas de balsa, asistencia técnica y el pago de la jornada agrícola a cada persona. Para la ejecución del proyecto, el gobierno central encargó la gestión administrativa y técnica al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Uno de los pequeños productores de Nueva Esperanza recuerda que los ‘técnicos’ llegaron a calcular ingresos entre US\$10.000-20.000 por hectárea. Un campesino que había cultivado 10 ha expresó que, de ser así, se volvería millonario (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza). Los socios se reunieron para decidir cuánta superficie de sus tierras aportaría cada uno, según sus posibilidades. Hubo campesinos que destinaron una hectárea, mientras otros sembraron 15 y hasta 18 ha (Entrevista 18. Dirigente Asociación Nueva Esperanza). A la final, Nueva Esperanza comprometió 216 ha, que equivale al 23% de sus tierras. Para una comunidad económicamente deprimida, el programa del cultivo de balsa presentado era una oportunidad imposible de rechazar.<sup>20</sup>

Hasta ese momento, la asociación jugó un papel al participar en la organización del arranque del programa de cultivo intensivo de balsa. Posteriormente, quienes tomaron las decisiones y establecieron una relación con los campesinos fueron los técnicos de IICA.

El pago del jornal constituyó un poderoso incentivo para asegurar el mantenimiento de los cultivos, y para mantener una relación con Nueva Esperanza. Las mujeres y los hijos se involucraron también en el cultivo de la balsa, para la siembra, limpieza, chapias, raleo, a fin de captar mayores ingresos para sus familias, e impedir que gente foránea trabajara en sus

---

<sup>20</sup> En cuanto a infraestructura básica, no cuenta con agua potable ni de pozo. Utilizan el agua del río. Al parecer, la comunidad no ha contemplado resolver su problema de provisión de agua. El gobierno local tampoco tiene previsto ejecutar algún proyecto.

tierras. Al remunerar las labores individuales en el campo, los balseros, en lugar de fortalecer su relación como socios, se convirtieron en “trabajadores del Estado”.

Los técnicos mantenían un seguimiento, al parecer, cercano con los socios. Les preguntaban cuántos insumos necesitan y llevaban a la comunidad lo requerido: fertilizantes, bombas, etc. (Entrevista 13. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).

Cuando las plantas de balsa empezaron a crecer, los pequeños productores advirtieron que su calidad era inferior a la balsa que crecía naturalmente en la zona. Se propuso crear un vivero con la balsa natural y utilizar esas plantas para los cultivos. Pero los técnicos no aprobaron la idea. Argumentaron que todos los insumos, incluidas las semillas de balsa, ya estaban adquiridas, y que con esos insumos se debía trabajar.

Los pequeños productores no desertaron del programa, a pesar de que la balsa era de menor calidad. Con seguridad, el jornal les mantuvo vinculados con la organización. Lamentablemente, las condiciones climáticas no fueron favorables en la época que los agricultores de Nueva Esperanza cultivaron la balsa. Una fuerte sequía afectó los cultivos de toda la zona. Los agricultores de La Perla y de otras comunidades aledañas comentaban los momentos difíciles que vivían, pues ninguna de ellas cuenta con sistemas de riego que permitan paliar la falta de lluvias (Entrevista 18. Dirigente Asociación Nueva Esperanza).

Sin embargo, salieron adelante hasta que después de dos años de trabajo, el gobierno central detuvo unilateralmente la ejecución del convenio suscrito con Nueva Esperanza, en la mitad del proceso; es decir, cuando todavía la balsa no estaba lista para ser comercializada y requería mantenimiento. Sin explicación alguna, se dejó de enviar recursos y paró la asistencia técnica. Ningún técnico del MAGAP o de IICA se aproximó a la comunidad para anticipar esta suspensión y, peor todavía, para analizar conjuntamente medidas que mitiguen los efectos de la decisión.

Como efecto de la falta de mantenimiento, la balsa empezó a ser atacada por hongos y entraron las plagas. Según los pequeños productores de Nueva Esperanza, al haberse paralizado las actividades de asistencia técnica, los cultivos quedaron en situación de desprotección, pues los balseros no disponían de conocimientos ni herramientas para identificar el tipo de plaga y el producto que podía combatirla. Los cultivos quedaron devastados. Apenas sobrevivieron 85 ha de las 216 cultivadas. El 61% de los cultivos de

balsa se perdió. Para la asociación Nueva Esperanza, el gobierno central era el principal responsable –¿o quizás el único? – de los severos perjuicios productivos, pero en el corto plazo era inviable apelar al incumplimiento del convenio, a fin de que el gobierno central repare esas pérdidas. La asociación, en todo caso, tenía claro que, en el caso de comercializar en colectivo, la contraparte había perdido sus derechos a retener un porcentaje de la venta.

En un primer momento, los trabajos en los cultivos de balsa no se detuvieron, a pesar de la falta de financiamiento. Se realizaron tareas de limpieza y mantenimiento –más allá de la falta de remuneración de la jornada–, a fin de contar con balsa medianamente aceptable para la venta. La minga, que había sido puesta de lado cuando el proyecto del gobierno remuneraba la jornada de trabajo, volvió en esta situación de ‘emergencia’.

*-Pero ese raleo, ¿lo hacía el dueño del predio o lo hacían en conjunto la comunidad?*

*-Con la comunidad, o sea, la organización nos juntábamos y hacíamos el trabajo.*

*-Pero eso, en cambio, ya no podían pagarse, porque ya no tenían los recursos.*

*-Ya no había recursos; ya no. Eso era personal (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).*

Sin embargo, el trabajo en minga no se sostuvo. Algunos pequeños productores empezaron a vender la balsa a los comercializadores que llegaban a la comunidad, o consideraron preferible tumbarla y remplazar por cacao.

Recién en el 2012, el dirigente de Nueva Esperanza logró comunicarse con el representante de IICA. Según el dirigente de la organización de balseros, el director de dicha institución no supo exponer con claridad la situación financiera del proyecto. Durante la conversación mantenida, el director aseguró que había recursos, pero que debían distribuirse. Hasta ahí llegó la explicación. Los recursos nunca llegaron a la comunidad. Para los entrevistados, el encargo de la administración financiera a IICA es incomprensible.

A pesar de las fracturas provocadas por la interrupción del proyecto, la asociación Nueva Esperanza sabía que 85 hectáreas habían sobrevivido y podían ser comercializadas. Pero para vender la madera, requería contar con una orden administrativa del MAGAP. En medio de un escenario organizacional inestable, los dirigentes de Nueva Esperanza deciden viajar a Quito

para buscar el aval que les posibilite vender la balsa en colectivo.<sup>21</sup> Las gestiones burocráticas no dieron resultado, incluso el pedido de ser recibidos por el ministro. Sin ese aval para la comercialización colectiva de la balsa, la asociación se encontró ‘atada de manos’. Para los dirigentes de Nueva Esperanza, la negligencia de la institucionalidad pública al no entregar el aval a la asociación no solo era inexplicable, sino que significaba congelar la posibilidad de intentar la comercialización por su cuenta.

Como organización gremial, los dirigentes de Nueva Esperanza comentan que, en algún momento, intentaron aproximarse directamente a ciertas empresas exportadoras de balsa. Por lo menos en uno de los casos, la empresa se había puesto en contacto con ellos. Sin embargo, la asociación no llegó más allá. Al parecer, los socios no se habían reunido para revisar esa posibilidad, acordar tareas y tomar decisiones (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).

Desde el otro lado, en el 2013, el gobierno central designó a una nueva administradora del proyecto (‘la ingeniera’) que, entre otras tareas, debía encargarse del convenio con la asociación Nueva Esperanza.<sup>22</sup> Desde la perspectiva de la funcionaria, ningún socio había desistido de comercializar la balsa en colectivo; el proceso de comercialización colectiva de balsa estaba bien encaminado; y, ya se había solicitado a las empresas que presentaran sus ofertas para comprar la balsa. Sin embargo, más adelante, indicó que aún no se había subido el requerimiento al Portal de Compras Públicas, no supo indicar el volumen de balsa lista para ser vendida. Sin esa información, no es posible subir un requerimiento al Portal de Compras Públicas. En ese sentido, era evidente que la administradora tenía un escaso conocimiento de las demandas de la comunidad y del estado de los trámites burocráticos necesarios para poner a la venta la balsa de Nueva Esperanza. Tampoco tenía claro cuáles eran sus funciones como administradora. Para ella, estas consistían en coordinar labores culturales, de comercialización, e inversiones para inventario.

A partir del nombramiento de dicha administradora, prácticamente el proceso se congeló. antiguos dirigentes de la asociación resaltan la comunicación fluida y periódica con la

---

<sup>21</sup> Hay que tomar en cuenta que los dirigentes son campesinos que no tenían recursos para trasladarse a Quito, pernoctar, realizar trámites. Sin embargo, realizaron algunos intentos para conseguir el aval, lo que económicamente, con seguridad, les significó un importante gasto, que nadie les repondría.

<sup>22</sup> Para esa época, la Subsecretaría de Producción Forestal del MAGAP había asumido las competencias de Proforestal.

administradora, así como su visita a los predios para analizar las pérdidas, y las visitas de los ‘ingenieros’. La funcionaria visitó los predios junto con los técnicos (‘los ingenieros’) y pudo constatar las pérdidas provocadas por la plaga. Pero, luego, se interrumpió el contacto.

La administradora les había ofrecido, en algunas ocasiones, enviar un equipo de técnicos a la comunidad, a fin de evaluar el estado de los cultivos y elaborar los documentos necesarios para comercializar la balsa. Pero el compromiso no se concretó. Al contrario, los dirigentes tuvieron que trasladarse a las oficinas del proyecto, para apresurar los trámites. Entregaron y recibieron documentos, en medio de un vaivén burocrático propio de una visión centralista.

La dirigencia de Nueva Esperanza asegura mantener una relación cordial con la administradora; sin embargo, ello no incide en el avance del programa. La administradora aparece como una ‘facilitadora’ entre los dirigentes de Nueva Esperanza y la burocracia central, pero su capacidad de apresurar los trámites y tomar decisiones es limitada. En un determinado momento, ella le comunicó al dirigente de la organización: “mire, don García, tiene que esperar que manden de arriba. Ya mandé, ya pedí, pero no me reportan” (Entrevista 18. Dirigente Asociación Nueva Esperanza).

Así las cosas, en el campo los cultivos se fueron perdiendo. La balsa “se pasó” (excedió el grado de maduración adecuado para ser útil comercialmente). Para esas épocas, el mercado mundial de balsa se había deteriorado. Había concluido el *boom*. Algunos pequeños productores decidieron vender la balsa por su cuenta, en lugar de esperar que, en algún momento, se concretara la venta colectiva a través del gobierno central.

Mientras más distancia había entre la parcela con balsa y la vía de comunicación, el precio ofertado por los comercializadores particulares era menor. Los pequeños productores comentaban, con pesar, lo que hubiera significado la ejecución completa del proyecto y con los precios que les habían indicado ‘los ingenieros’. Ello les hubiera posibilitado, por ejemplo, adquirir transporte para negociar en condiciones más convenientes la balsa.

*-La esperanza era la balsa, pero ya no es ni esperanza.*

*-Con una hectárea ya comprábamos carro, ¿sí o no?*

*-Ya teníamos flota de carros aquí (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza)*

A partir de los testimonios de los pequeños productores y del dirigente de la Asociación Nueva Esperanza, es posible afirmar que la organización no mantuvo vínculos con otras

asociaciones o integró alguna iniciativa de trabajo en red. Actuó en solitario. Ni siquiera se relacionó con la otra asociación de balseiros (del río Santiago Cayapas), aunque esta se creó más tarde. Muy probablemente, la falta de vínculos se debe más a la gestión sectorial y fragmentada del gobierno nacional, que sabía que las dos asociaciones operaban en la zona y podían eventualmente establecer mecanismos de interacción.

Por su parte, la Asociación del río Santiago Cayapas estuvo integrada por 29 socios pertenecientes a tres parroquias: Timbiré, Colón Eloy y Selva Alegre.<sup>23</sup> Esta asociación, a fin de participar en el programa de restauración forestal y de manejo sustentable de los recursos, impulsado por el gobierno nacional, destinó 258 hectáreas de sus tierras comunitarias para el cultivo de balsa. El gobierno encargó la administración técnica y financiera a la Universidad Técnica del Norte (UTN), para “el sembrío, chapia, limpia, tumba y siembra; y de ahí, para el mantenimiento durante un año” (Entrevista 30. Presidente Asociación río Santiago Cayapas).

En este caso, la Asociación del río Santiago Cayapas junto con la UTN calcularon el valor del jornal, que ascendía a \$ 300,00 por hectárea. En esas condiciones, se cultivó la balsa en las 258 hectáreas acordadas. Por extraño que parezca, los pequeños productores observaron un fenómeno similar que los de Nueva Esperanza: la calidad de la balsa plantada era inferior a la que se regenera naturalmente en la zona y tal como sucedió en Nueva Esperanza, el dirigente propuso construir un vivero con balsa de la zona. La idea tampoco fue aprobada por argumentos similares. Los pequeños productores, en todo caso, continuaron el trabajo porque eso aseguraba sus ingresos periódicos. El dirigente recuerda que le planteó a la universidad una modalidad que permitía recuperar una parte de la comercialización colectiva para destinarla a una nueva siembra de balsa y ampliar el número de beneficiarios. Con ello, la asociación también podría mantenerse. Pero la UTN no aceptó la propuesta, y los socios tampoco quisieron organizarse por su cuenta.

Poco después de iniciado el programa de cultivo de balsa, la UTN, sin consultar ni informar a la Asociación, redujo el valor del jornal en 21-25%. Esa medida indispuso todavía más a los campesinos. Según ellos, ese valor no compensaba el trabajo en el campo. Algunos

---

<sup>23</sup> Según el dirigente, no fue posible convocar a todos los productores, al momento de crear la asociación (Entrevista 30).

optaron por suspender los trabajos en la balsa, incluso siendo propietarios de los cultivos.

El proyecto continuó, a pesar de este problema; pero la asociación no pudo trabajar en toda la superficie cultivada, en el tiempo establecido en el cronograma de la UTN. La disminución de pequeños productores retrasó el trabajo. La Universidad aprobó una prórroga solicitada por la asociación del río Santiago Cayapas; sin embargo, la organización no consiguió cumplir las metas. Llegó a trabajar 200 ha de las 256. La segunda prórroga solicitada no fue aprobada. Aunque los incumplimientos provinieron de decisiones de la UTN, esta institución decidió que el plazo para ejecutar el proyecto había concluido, más allá de que quedaron actividades pendientes, como las primeras limpiezas y las capacitaciones, que nunca se ejecutaron. Así, los campesinos apenas pudieron mantener el 78% de los cultivos de balsa. El resto fue abandonado. Durante la ejecución del proyecto con la Universidad, el presidente de la asociación visitó instituciones que puedan financiar un aserrío, a fin de agregar valor a la balsa y buscar el sostenimiento del proyecto. En su búsqueda de financiamiento, el dirigente de la asociación río Santiago Cayapas advirtió las trabas institucionales para la consecución de créditos, por ser comuna.

La ejecución del proyecto no solo presentó dificultades, como consecuencia de la reducción del valor del jornal. También, por ejemplo, se efectuaron adquisiciones innecesarias, como las compras de herramientas que se utilizan para la Sierra, no para la Costa; adquisiciones innecesarias, que, además se llevó la Universidad, una vez cerrado el proyecto, cuando estas herramientas pertenecían a la comunidad (Entrevista 30. Dirigente Asociación del río Santiago Cayapas).

Pero el dirigente no claudicó en la búsqueda de soluciones que recuperen al proyecto. La idea del aserrío fue presentada a la Corporación Financiera Nacional (CFN), pues entre sus líneas de crédito, contempla una destinada a apoyar las plantaciones forestales. El primer inconveniente que encontró el dirigente fue la ausencia de un fondo para apoyar a las comunas. Posteriormente, dicho fondo fue creado, pero la CFN le informó que el crédito podía ser otorgado una vez que estén listos los cultivos de la madera. Poco después, la CFN les negó el crédito, con el argumento de que el valor del crédito solicitado era inferior a lo que la Corporación entregaba. La instancia que podría otorgar ese tipo de crédito era el



MAGAP. Hasta ahí avanzó la búsqueda de financiamiento, pues era necesario reiniciar todo el trámite.

Poco a poco, la asociación del río Santiago Cayapas se fue desgranando y prácticamente su dirigente se quedó al frente de un programa en cierre.

Aunque la situación de la Asociación del río Santiago Cayapas no fue tan difícil como la de Nueva Esperanza –en el sentido de que sumaron varios factores que arrasaron con los cultivos de balsa–, hay muchas semejanzas entre las dos experiencias. Los pequeños productores se mantuvieron cercanos a su asociación en la medida que se garantizaba el jornal, en Nueva Esperanza, y en tanto se respete el valor del jornal acordado con la UTN, en la del río Santiago Cayapas. La contraparte, seleccionada desde el gobierno central, mantuvo una relación distante, ‘técnica’, que, al parecer no proporcionó la suficiente información respecto del mantenimiento de la balsa; situación que pudo haber influido en el vínculo del campesino con sus cultivos de balsa.

Finalmente, las dirigencias de ambas asociaciones, en su intento de apuntalarlas, realizaron gestiones burocráticas, que no tuvieron un buen desenlace. Estas dirigencias, en cambio, no se empeñaron en trabajar internamente; desafío que no era sencillo, en la medida que los pequeños productores sabían que quien entregaba el jornal era el gobierno central, no la organización. Por tanto, la asociación aparecía como un intermediario, no como un espacio propio de los pequeños productores.

El proceso (¿fallido?), en buena parte, podría considerarse responsabilidad del gobierno central. No se concibió desde un enfoque multidisciplinario, sino sectorial. No contempló, por ejemplo, líneas de trabajo, una línea específicamente destinada a fortalecer a las organizaciones y propiciar el trabajo en red con otras asociaciones, por ejemplo, con la asociación Nueva Esperanza. Una alianza entre estas dos asociaciones y un trabajo sostenido de fortalecimiento, quizás hubieran generado otras condiciones al momento de comercializar la madera en forma colectiva. Ninguna de las asociaciones mantuvo relaciones con otras organizaciones, y tampoco estuvieron involucradas en un trabajo en red. Ese tipo de relaciones suelen establecerse cuando las asociaciones, por lo menos, han establecido propósitos de mediano plazo, y reconocen la influencia que puede ejercer la alianza con otras organizaciones productivas legalmente establecidas.

La percepción de los pequeños productores al respecto de relaciones con otras organizaciones, hablan en un 49% de que estas son medianas, 10% considera que existen muy pocas relaciones, mientras un 28% considera que no existen relaciones, datos que corroboran lo detectado cualitativamente. La dimensión estabilidad o temporalidad en los grupos y redes tiene un nivel de alta volatilidad. La dimensión estabilidad o temporalidad en los grupos y redes tiene correlación positiva con las dimensiones empoderamiento y acción política, información y comunicación, acción colectiva y cooperación, cohesión e inclusión social, tipos de beneficios recibidos, mismas que pertenecen a la variable capital social y con razones por las que dominan la cadena que pertenece a la variable gobernanza.

Vale señalar que en el caso de los campesinos de Nueva Esperanza los pequeños productores vivieron una experiencia anterior, en la que trabajaron de manera articulada con organizaciones no gubernamentales, lo que les permitió comercializar el cacao y el maíz en condiciones convenientes, pero además adquirir importantes aprendizajes.

En dicha ocasión, la comunidad llegó a desarrollar una microempresa que agregaba valor al cacao. Con el apoyo del FEPP,<sup>24</sup> consiguieron conectarse con Maquita Cushunchic (MCCH),<sup>25</sup> para comercializar cacao, maíz. Llegaron a instalar una microempresa para hacer cacao. Empezaron a preparar la pasta y manteca de cacao, y MCCH transportaba los productos (Entrevista 1. Dirigente Asociación Nueva Esperanza, La Perla). Dicho de otra manera, la comunidad vivió una experiencia que le permitió visualizar la importancia de establecer alianzas estratégicas, de avanzar para agregar valor al producto y jugar un nuevo papel en la cadena de producción. En esa línea, los campesinos reconocen que es necesario romper la relación inequitativa con el comercializador, porque impide que los pequeños productores participen en otros momentos de la cadena. Pero se encuentran frente a un dilema, porque algunos de ellos han desarrollado un vínculo fuerte con el comercializador.

---

<sup>24</sup> Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), institución privada con finalidad social, está al servicio de hombres y mujeres del campo, indígenas, afroecuatorianos, montubios, mestizos, pobladores urbano marginales, pobres, preferentemente organizados. Es una instancia de apoyo a los esfuerzos que ellos realizan para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, acceso a recursos financieros, fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros, incidencia política, bienestar; y contribuye a crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida más humanas.

<sup>25</sup> Maquita Cushunchic, Comercio justo. Con los Principios de Economía Social y Solidaria, se impulsan procesos de post-cosecha, transformación e imagen innovadora, cumpliendo con altos estándares de calidad, para atender las necesidades de las familias consumidoras y de los clientes nacionales e internacionales, a través de ferias y varios canales de comercialización justa y solidaria. Véase: <http://maquita.com.ec/#trabajamos>

La falta de liderazgo, de iniciativa, de información pueden ser algunos de los impedimentos para transferir los aprendizajes adquiridos de la relación con MCCH.

Al contrario de lo que ocurre en las asociaciones, es posible observar relaciones estables entre los comercializadores y diferentes grupos que les permiten cortar la madera, llevarla al aserrío, transportarla. El comercializador no es una figura legal, pero establece relaciones formales con los grupos de trabajo.

Los comercializadores cuentan con equipos que se dedican a cultivar balsa, y actúan al ritmo que marca el comercializador. Este actor, a su vez, refleja la demanda y niveles de exigencia que establecen los transformadores, y los grupos o actores complementarios que forman la cadena.

Según los comercializadores, conseguir la balsa no representa un problema: conocen bien la zona, la edad de la balsa, tienen los medios económicos y la oportunidad de mercado para obtener ventajas en la negociación. Los comercializadores establecen acuerdos de palabra con algunos pequeños productores, a quienes les consideran “asociados”, pero cuando compran bosques lo hacen contra la entrega de documentos que respalden la propiedad o posesión de la tierra (Entrevista 2. Comercializador). Esa relación con el “asociado” no se limita a la transacción. El comercializador se considera la “mano derecha” del campesino (Entrevista 16. Comerciante). Le asesora para que mantenga en buenas condiciones a la balsa, le enseña, le acompaña en el proceso de crecimiento del árbol. Pero, además, cuando el campesino tiene alguna necesidad económica, el comercializador le presta dinero, lo que puede incidir en la estima del agricultor. Esa relación representa un beneficio para el balsero desde algunos puntos de vista. Pero, además, el acompañamiento técnico del comercializador le permite producir una balsa de buena calidad, que podrá ser comercializada. El beneficio es mayor para el comercializador, pues es él quien fija el precio de la madera. Es probable que el productor no tenga reparos en recibir el precio que le ofrece el comercializador, debido a ese vínculo que se ha consolidado entre ellos.

Para el comercializador siempre resulta más conveniente negociar uno a uno con los balseros. Si, por ejemplo, el comercializador tiene identificado un grupo informal de cinco balseros, él solo negocia con uno de ellos, que ha sido delegado por el grupo. En los otros momentos de la extracción de la madera, los comercializadores ya tienen ubicados a las

personas o grupos de personas que talan el bosque; otros que recogen la madera fresca; otros que la asierran; otros, que la trasladan al camión.

En ese sentido, el hecho de que no existan asociaciones fuertes de balseros constituye una enorme ventaja para el comercializador, pues es él quien indica el valor de la madera, quien controla una parte de la cadena, y mantiene relaciones estables en las zonas donde adquiere madera. Desde el otro lado, las estrategias utilizadas por el comercializador podrían ser de mucha utilidad para estabilizar las relaciones con los pequeños productores.

### **5.3. Empoderamiento y acción política**

La Constitución ecuatoriana dedica una sección a la participación en los diferentes niveles de gobierno. Cada nivel es exclusivo, al respecto señala que todos estos niveles de gobierno deberán crear espacios de participación para elaborar los planes y políticas, definir las agendas de desarrollo y elaborar presupuestos participativos, entre otras tareas conjuntas (Art. 100). Más adelante, la Carta Magna señala que los gobiernos autónomos descentralizados deberán “formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial” (Art. 262). Es necesario realizar esta aclaración puesto que la Carta Magna vigente generó muchas expectativas en la población, en especial respecto de la participación ciudadana en el gobierno.<sup>26</sup> Algunas expresiones de descontento de los entrevistados se refieren precisamente al incumplimiento de estas disposiciones, porque en buena parte de los gobiernos locales no se han generado espacios de participación.

Por lo general, los campesinos no se sienten representados por sus gobiernos locales y expresan descontento porque aseguran que los gobiernos locales no atienden las necesidades sentidas de la comunidad. Por su parte, algunas autoridades parroquiales aseguran que trabajan cerca con la comunidad, para planificar de acuerdo con sus necesidades. Ello ocurre, por ejemplo, en la parroquia Rocafuerte. Su presidenta afirma que la gestión se basa en el trabajo conjunto entre la Junta y la comunidad. Para ello, la Junta convoca a reuniones, a fin de escuchar las necesidades de la ciudadanía (Entrevista 31. Presidenta Juna Parroquial Rocafuerte). El gobierno parroquial de Montalvo también asegura que ha consultado a la población. La consulta preguntaba quién tenía interés en participar en un proyecto

---

<sup>26</sup> En el referendo constitucional, el 63,95% de la población votó a favor del texto de la Constitución.

preconcebido de restauración de los bosques. Quienes estaban interesados recibieron semillas para plantar árboles maderables. Posteriormente, la población descubrió que las semillas recibidas no eran de buena calidad. Al constatar estos problemas, la comunidad no reaccionó.

Al parecer, el tema de la consulta no ha sido comprendido en su real propósito. La consulta forma parte de un conjunto de mecanismos de participación, relacionados con la planificación y la gestión local, y no con el acuerdo o desacuerdo respecto de una iniciativa puntual (que, por cierto, provenía desde el gobierno central). Lo vivido en Montalvo enciende las alertas, en la medida que no se comprende qué es la participación, para qué sirven y cuáles son las responsabilidades de los gobiernos nacional y locales para su incorporación en la gestión pública (Entrevista 10).

Uno de los temas que afecta directamente el ejercicio de la participación es la falta de articulación entre la planificación nacional y las de los otros niveles de gobierno. Un ejemplo de lo indicado es el programa de cultivo intensivo de balsa; una iniciativa que provino del gobierno central, sin conocimiento de los gobiernos locales y sin participación de las comunidades. En efecto, la población no participó en ninguno de los momentos del diagnóstico, planificación y toma de decisiones para la ejecución de este programa; peor aún, en el control popular de las entidades públicas. Para las autoridades locales el tema de la balsa no es relevante y no está considerado en sus POA. En un contexto como el señalado, no hubo cabida para la consulta de la ciudadanía. Según los líderes existe respuesta a los llamados reuniones, el 38,5% los líderes locales estiman que al menos el 50% de las personas de su localidad asisten a las reuniones y el 35,6% cree que es más del 50%. datos alentadores. Sin embargo, esta percepción contrasta con el número de reuniones mantenidas en el año que según el 41% de los pequeños productores fueron de 0, siendo el promedio de reuniones reportado de 2,1 en el último año. Estos datos corroboran un bajo nivel de empoderamiento, probablemente no existe la capacidad organizativa para provocar esas reuniones.

A pesar de las innovaciones incorporadas en la Constitución ecuatoriana, se reproducen prácticas y relaciones verticales, que obstaculizan procesos participativos y de descentralización. Ese es un primer aspecto que preocupa por varias razones: a) los gobiernos locales, siendo los más cercanos a la realidad de la población, han sido apartados de la planificación nacional y de la planificación en su territorio; b) al parecer, los procesos de

desconcentración y de descentralización no han avanzado significativamente, lo que reduce los márgenes de participación de la ciudadanía; c) si bien el marco legal coloca en un lugar importante a la participación y a la consulta, parecería que en el Ecuador el nivel de trabajo conjunto entre los niveles de gobierno depende más de empatías políticas que de normativas y disposiciones; d) en una zona escasamente desarrollada en cuanto a procesos de consulta y participación, la falta de aplicación de la normativa puede dar pie a la ejecución de proyectos más políticamente rentables que vinculados con las necesidades más sentidas de la población (como la falta de agua potable, por ejemplo, que en pleno siglo XXI no se resuelve a pesar del crecimiento importante de la infraestructura hotelera).

La falta de participación, para un grupo de entrevistados, no es voluntaria. Ellos conocen, por ejemplo, la existencia del recurso de la Silla Vacía,<sup>27</sup> y reclaman el derecho a utilizarla.

*(...) pero acá, no se sabe nada, la gente no sabe, pedimos a la junta parroquial, al municipio de Río Verde que nos permitiera poner de cada comunidad un dirigente de cada comunidad para que en las sesiones de concejo permitan estar en las sillas vacías que les llamamos en las oficinas de estado. No lo han permitido, no lo han hecho, ¿Qué pasa? (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza)*

Antes del arranque del programa de cultivo intensivo de balsa, hubo un encuentro entre los ‘técnicos’ del gobierno central y Nueva Esperanza que, al parecer, consistió más bien en un momento de familiarización con un proyecto preconcebido. Los técnicos se encargaron de crear un escenario de ilusión que posiblemente configuraba una situación económica mejor. Frente a un programa que aseguraba un ingreso estable por cuatro años, no se planteó revisar conjuntamente el programa, para adaptar la propuesta a la realidad de las comunidades. El temor a la idea de retirar el proyecto también pudo influir en el apoyo al programa; a una legitimidad desde la centralidad.

En el momento en el que Nueva Esperanza se involucra en el cultivo de la balsa, se vivía el *boom* de esta madera; por parte del programa recibirían la semilla de la balsa, asistencia técnica, insumos, y sobre todo un jornal por hectárea trabajada (ingreso inusual en la dinámica del campesino, que recibe ingresos al comercializar sus productos, no durante el proceso de cultivo y mantenimiento). Para ‘cerrar con broche de oro’, los técnicos calcularon

---

<sup>27</sup> “Las sesiones de los gobiernos autónomos descentralizados serán públicas, y en ellas existirá la silla vacía que ocupará una representante o un representante ciudadano en función de los temas a tratarse, con el propósito de participar en su debate y en la toma de decisiones” (Art. 101. Constitución del Ecuador, 2008).

a cuánto podrían ascender los ingresos de los campesinos, de acuerdo con el número de hectáreas destinadas a la balsa.. Esa familiarización, dicho en otras palabras “vendió” el proyecto, aunque no explicó con claridad los mecanismos de comercialización colectiva, de medidas ágiles que aceleren la venta conjunta, y de acciones que encaminen la sostenibilidad del proyecto.

Tampoco se advirtió una línea de trabajo relacionada con el fortalecimiento organizacional. Esta última omisión da cuenta de un enfoque institucional sectorial, unidimensional, que no llega a incorporar otros ámbitos que orienten la sostenibilidad del programa.

Cuando se suspende el proyecto de cultivo de balsa, los socios de Nueva Esperanza quedaron sorprendidos. No tuvieron la capacidad de reaccionar como organización y, asimismo, era tal la debilidad organizacional que los técnicos posiblemente no vieron necesario aproximarse a la comunidad para ofrecer una explicación. Los dirigentes intentaron hablar con el director de IICA para pedir una explicación, pero no pudieron comunicarse de inmediato. Hasta mientras, se realizaron mingas para el mantenimiento de la balsa; pero esa iniciativa no duró mucho tiempo. Paulatinamente la balsa se fue deteriorando, cayó una plaga que destruyó buena parte de la balsa. Según los campesinos, las pérdidas de cultivos eran responsabilidad del gobierno central, pues durante la asistencia técnica no les informaron cómo proceder en el caso de que la balsa adquiriera alguna enfermedad. Como resultado de la plaga, quedó el 39,35%, que equivale a 85 hectáreas. Cuando los ‘ingenieros’ se acercaron a La Perla, tiempo después, reconocieron que efectivamente había fallado la asistencia técnica. Esta expresión evidencia el incumplimiento del convenio suscrito por parte del Estado. Algunos pequeños productores habían decidido no esperar más y vendieron la madera al precio que ofrecían los comercializadores. El ambiente de incertidumbre, de abandono, constituyó un terreno fértil para vender la madera a precios irrisorios.

Mientras tanto, los dirigentes se trasladaron a la capital, en busca del aval necesario que les permita vender, de manera colectiva, la madera que logró sobrevivir. Enredados en la burocracia, luego de varios trámites, les sugirieron a los dirigentes que envíen un oficio al ministro de Agricultura para conseguir el permiso para la comercialización. Los dirigentes

acogieron la idea e, incluso, solicitaron una audiencia con el ministro. Nunca fueron recibidos ni consiguieron el permiso.

Paradójicamente, la funcionaria del MAGAP, a cargo de la administración del proyecto con Nueva Esperanza, aseguró que el proceso no había experimentado inconvenientes.<sup>28</sup> No conocía sobre las importantes pérdidas de balsa ni sobre el trámite del permiso represado en el MAGAP o no quiso referirse a esa situación en la entrevista.

*(...) En este momento está para cosechar la balsa. Están buscando mercados. Están pidiendo a las empresas que presenten las ofertas para comprar. Aún no ponen en Portal de Compras Públicas. Están disponibles para la venta, pero aún no tienen la información total del volumen (Entrevista 8. Funcionaria del MAGAP).*

La asociación del río Santiago Cayapas tampoco tuvo la oportunidad de participar y opinar sobre los contenidos del programa de cultivo intensivo de balsa propuesto. Los testimonios no aluden a la realización de alguna actividad de ese tipo.

Esta asociación también vivió momentos difíciles, cuando identificaron la mala calidad de la balsa. Pero lo que sí afectó significativamente la marcha del proyecto fue la disminución del valor del jornal, sin consulta previa, por parte de la UTN. Algunos campesinos decidieron no trabajar más en los cultivos de balsa por el nuevo valor del jornal. Con la deserción de un grupo de socios, el 22,48% de cultivos de balsa ya no recibió mantenimiento.

Al parecer no es casualidad que las asociaciones de balseros hayan atravesado situaciones parecidas en las relaciones con sus contrapartes. La ausencia de participación caracteriza a las dos experiencias. No hubo ningún tipo de consulta acerca del proyecto; solo una sociabilización de un proyecto que se ejecutaría con la organización productiva.

El ejercicio del derecho de la consulta y a opinar no fue propiciado por las instancias del gobierno central durante la planificación del programa, pero tampoco fue exigido por las organizaciones, antes de comprometerse con la ejecución.

La falta de consulta por parte de las entidades del gobierno es una de las expresiones de la centralidad, del asistencialismo, del paternalismo que impide que la organización viva un proceso de fortalecimiento y autonomía. La opinión de los campesinos suele mirarse con desprecio o con temor. Son las entidades públicas las que saben qué hacer en las comunidades

---

<sup>28</sup> Los administradores de este tipo tienen asignadas varias plantaciones de diversos productos.



y cómo hacerlo, a fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades. O bien, temen no saber cómo impulsar un proceso de consulta y de opinión. Las comunidades, desalentadas por la falta de credibilidad en la política y en las instituciones, empezaron a extinguirse.

La responsabilidad se configura de mejor manera con la ayuda de los resultados cuantitativos, pues las asociaciones reportan que más del 64% de personas de la comunidad que se reúnen para realizar peticiones a las autoridades, la percepción general es positiva, la gran mayoría piensa que entre la mitad y más de la mitad de la población colabora con las peticiones.

### **5.3.1. Frecuencia de acciones conjuntas y convocatoria.**

La frecuencia de acciones conjuntas entre gobiernos locales y organizaciones productivas depende del nivel de consolidación de estas últimas. Mientras más fuerte es la organización –en términos de gestión, legitimidad e impacto en la comunidad–, es más probable que sus demandas gremiales sean tomadas en cuenta. Así, el testimonio del presidente de la asociación Sabor Arriba relata algunas obras que el gobierno local ha ejecutado, en beneficio de la zona de influencia de la asociación. Él comenta que varias autoridades les han visitado (alcalde, presidente de la Junta Parroquial, personeros del Consejo Provincial) y han prestado ayuda indirecta para la asociación, mediante la construcción y/o mejoramiento de accesos.

Resulta curioso que los representantes de la Junta Parroquial de Montalvo afirmen que no conocen exactamente cómo les va (a la asociación Sabor Arriba): “ellos hacen sus cosas por su lado y nunca vienen a contarnos qué es que hacen” (Entrevista 10. Presidente y vocales Juan Parroquial de Montalvo).

A partir de estas expresiones contrapuestas, cabría preguntar si esa aproximación a Sabor Arriba es una decisión del gobierno local, o es una acción individual de ciertas autoridades, que mantienen algún tipo de relación con Sabor Arriba. Probablemente, el hecho de que Sabor Arriba constituya un actor importante en la comunidad motiva la aproximación de ciertas autoridades y el apoyo con determinadas obras que políticamente resultan convenientes. Cabe señalar que esa actitud del gobierno local (de aproximarse a las asociaciones) no se observa con aquellas asociaciones que son débiles.

La ‘palanca’ todavía es una práctica habitual que, de alguna manera, permite a la comunidad ser atendida. Uno de los entrevistados, por ejemplo, admitió que la organización recibió una atención especial, porque uno de los representantes de la junta parroquial era, al

mismo tiempo, integrante de la asociación. La persona entrevistada no cuestiona esa situación irregular, más bien la considera como una ventaja.

Para el caso de la balsa, no se observan acciones conjuntas entre los gobiernos locales y las asociaciones. Los entrevistados de Nueva Esperanza reseñan cómo el gobierno local ejecuta obras de infraestructura mínima, que no se justifican, mientras otras necesidades que requieren ser cubiertas no son resueltas. Para estos entrevistados, las autoridades locales desconocen la realidad de las comunidades. Ese factor es tan importante como la voluntad política.

*(...) puede ser que incluso los gobiernos locales tengan buenas intenciones, los gobiernos provinciales tenga buenas intenciones, pero como no tienen el detalle de las cosas que se necesitan pues, disparan para allá, disparan para acá, y no le atinan (Entrevista 14. Pequeños productores asociación Nueva Esperanza).*

La gestión de la mayoría de los gobiernos locales, hasta el momento, no ha provocado transformaciones importantes en las comunidades, porque a más del desconocimiento de la realidad, no se ha alimentado del conocimiento que poseen las comunidades, como resultado de la ausencia de procesos participativos. La comunidad expresa su malestar respecto del trabajo de los gobiernos locales, porque no se practica la rendición de cuentas; no ha recibido siquiera información acerca de cuánto, cómo y en qué se invierten los recursos públicos, qué proyectos se van a priorizar; cómo se fiscalizarán las obras. Algunas personas, incluso, dudan de la transparencia de la gestión y de la honestidad de las autoridades locales, ante la ausencia de vigilancia y control de la ciudadanía.

*(...) Le llega por ejemplo 5000 dólares para cada Junta Parroquial (...) pero como nosotros no conocemos, no tenemos delegados que estén en estas instituciones (...) ellos conversan y todo, y a veces que están entre ellos, y el dinero que llega en lugar de decir tal cosa, ellos sacan una parte y se hacen la feria ahí y a los bolsillos (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).*

La visión asistencialista predomina en algunos gobiernos locales, pero también en algunas comunidades que no consiguen identificar la importancia de generar organización, para enfrentar sus necesidades sentidas. El presidente de la junta parroquial de Borbón asegura que “la gente quiere estar mantenida (...) que la junta parroquial les dé plata, que el alcalde les dé plata” (Entrevista 3. Presidente Junta Parroquial Borbón).

Desde la mirada de las autoridades locales, ciertos gobiernos están apoyando el fortalecimiento organizacional y el impulso a los emprendimientos productivos, como ocurre en

Timbiré. Pero de acuerdo con la información expuesta anteriormente, no se registra un número mayor de organizaciones, en comparación con otras parroquias rurales. Mientras tanto, el gobierno parroquial de Lagarto asegura impulsar un proceso participativo que podría modificar el papel de los agricultores del sector, en las cadenas productivas. Es un trabajo junto con una organización no gubernamental, con el propósito de crear un centro de acopio para abrirse a los mercados locales, cantonales y provinciales. El convenio que han suscrito con esta ONG incluye la entrega de créditos pequeños, con un bajo interés. No fue posible conocer si esta iniciativa había sido el resultado de un trabajo articulado entre la comunidad, la ONG y el gobierno local; o si es un proyecto ejecutado entre el gobierno local y la ONG, para la población de Lagarto.

En general, los testimonios de los campesinos expresan decepción, desaliento en relación con sus gobiernos locales. Los contados esfuerzos o proyectos que se ejecutan en favor de las comunidades no son reconocidos, quizá porque no han incorporado la participación de los beneficiarios, o bien porque se considera que esos proyectos no resuelven las principales necesidades de la comunidad.

En cuanto a las asociaciones de balsa, como se analizó anteriormente, los gobiernos locales no poseen mayor información sobre los procesos, como resultado de la falta de participación de estos niveles de gobierno en la planificación del gobierno central, y posiblemente debido a la falta de conocimiento de la realidad organizacional de la zona. Quizá por eso la producción de balsa no es relevante para los gobiernos locales y, por tanto, no se incluye en los POA ningún tipo de trabajo con las asociaciones. (Entrevista 3. Presidente Junta Parroquial Borbón). Probablemente eso incida en la dimensión empoderamiento y acción política que se correlaciona en forma baja con estabilidad o temporalidad en los grupos y redes (0.396), la eficacia en la consecución de objetivos (0.304), los recursos de los asociados (0.367).

### **5.3.2. Instituciones de apoyo.**

Respecto del tipo de apoyo institucional (técnico, empresarial, financiero o social), para el caso de las dos asociaciones de balsa, el programa del gobierno central contempló apoyo financiero, de insumos y técnico.

Nueva Esperanza recibió asistencia técnica a través de Proforestal. Según los testimonios, “venían los ingenieros a echarles fertilizantes (...) y nos dieron asistencia técnica hasta el año 2011 (...) y eran de darnos hasta el 2014” (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza). La afirmación acerca de la asistencia técnica recibida se

contrapone con lo que ocurrió en Nueva Esperanza, cuando fue suspendido el programa. En efecto, los campesinos aseguraron que cuando llegó la plaga, ellos no contaban con los conocimientos para combatir oportunamente a la plaga. En ese sentido, se puede pensar en dos posibilidades: la primera, que el programa no haya definido con claridad un conjunto de contenidos que debían transferirse a los campesinos para el mantenimiento de la balsa; la segunda, que los campesinos haya optado por abandonar los cultivos, lo que provocó el deterioro de la balsa y posteriormente una devastación que no fue controlada. En cualquier caso, la población más afectada, aunque no se mire de esa manera, fueron los mismos campesinos; pues no sirvió prácticamente para nada el trabajo realizado durante dos años, cuando apenas sobrevivieron 85 hectáreas de las 216 que habían sido cultivadas con balsa. Los campesinos perdieron ingentes recursos, al disponer apenas del 39% de la balsa para comercializar; más aún, frente a una baja sensible de los precios en el mercado.

Por su parte, el dirigente de la Asociación del Río Santiago Cayapas asegura que nunca recibieron capacitación, aunque ese era uno de los compromisos de la UTN. El apoyo técnico se efectuaba a través de visitas técnicas, más no se transfirieron conocimientos para conocer cómo mantener y cuidar a la balsa.

En las dos asociaciones, se observa que la asistencia técnica no fue planificada de manera que los pequeños productores adquirieran los conocimientos y las experticias necesarias para cultivar balsa, una vez que el apoyo del gobierno central se retire. Esa es una pista que permite pensar que el programa no concibió estrategias para la sostenibilidad del programa.

En cuanto al aspecto financiero en los dos programas de cultivo intensivo de la balsa, hay aspectos que para los entrevistados no quedan claros. Uno de ellos tiene que ver con la negativa de los técnicos para remplazar la semilla del programa por la natural de la zona, con el argumento de que ya había sido adquirida. Esa decisión, que no apelaron las asociaciones, quizá por temor a que se suspenda el programa y por tanto el jornal, afectó directamente a las comunidades. Fue una decisión poco responsable, que denota la mínima preocupación de los técnicos por las pérdidas que ocasionaría para las economías campesinas la venta de una balsa de menor calidad que la natural.

La reducción del jornal, decidida por la UTN, sin consulta a la asociación del río Santiago Cayapas, también llama la atención. Los técnicos no expresaron razones lógicas para haber

decidido disminuir el jornal. Esta decisión, que parece no muy alarmante, en realidad ocasionó la pérdida de 50 hectáreas de balsa, que no pudieron ser mantenidas, debido a la deserción de los campesinos. Pero, al mismo tiempo, vale preguntarse por qué los campesinos abandonaron el proyecto si, finalmente, recibirían un jornal, aunque no haya sido el acordado. En su vida como campesinos, ellos no reciben un jornal por el trabajo en el campo. ¿Por qué, entonces, se retiraron?

Los dirigentes de la asociación del río Santiago Cayapas también expresaron sus dudas respecto de la transparencia en el uso de los recursos del proyecto. Para ellos, por ejemplo, resultó incomprensible que la UTN adquiriera herramientas de trabajo en el campo que son utilizadas en la Sierra y no en la Costa: “(...) todas las herramientas que compraron [azadones, palas] no se las utilizó, porque la gente ya tenía el machete y las botas” (Entrevista 30. Presidente asociación río Santiago Cayapas).

Pero, además, la UTN retuvo alrededor del 50% del valor total del proyecto para cubrir gastos administrativos. En ese sentido, el dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas expresa su malestar por la desconfianza en la capacidad de las organizaciones para manejar directamente los recursos: “pero imagínese, de 500 y más de miles de dólares, la universidad máximo invirtió acá 225, y el resto, los 300 mil dólares se fueron en oficinas, técnicos y todo el asunto; entonces esa es la desconfianza que hay en los pequeños productores” (Entrevista 30. Presidente asociación río Santiago Cayapas).

Tampoco los dirigentes de la asociación Nueva Esperanza tenían claro por qué se había encargado la gestión del proyecto a IICA. Por otro lado, es posible afirmar que no hubo un apoyo empresarial a las organizaciones de balseros. Ese tema no estuvo considerado en la asistencia técnica, y restringió significativamente la posibilidad de que la organización internamente vaya organizándose para adquirir presencia como proveedores de balsa en el mercado. Cuando los proyectos se suspenden, las organizaciones se quedan ‘en el aire’. Algunos optan por vender la balsa a comercializadores; otros esperan hasta ver si se conseguía una venta colectiva.

Pero ni siquiera desde el lado técnico hubo un acompañamiento a las asociaciones cuando se suspendieron los proyectos, para orientarles respecto de los procedimientos más expeditos para conseguir la autorización para la venta colectiva de la balsa.

Como se ha señalado en otras partes, la ausencia de un trabajo de fortalecimiento interno, de involucramiento técnico, afectivo y social con la balsa, marcó el fin de las asociaciones al

poco tiempo de haberse suspendido el apoyo del gobierno central. Esa omisión impidió que las asociaciones se empoderen del proyecto, al punto de realizar los esfuerzos necesarios para evitar que los cultivos no se pierdan. Al contrario, buena parte de los cultivos en sus propias tierras fueron abandonados, como si fuera una expresión de desafecto, de decepción frente a un programa que generó tantas expectativas.

No resulta extraño que los dirigentes y los pequeños productores atribuyan el fracaso de determinadas iniciativas a la falta de presencia o celeridad del gobierno central, y no a una combinación de factores externos e internos (culturales, sociales) y probablemente eso refleja la correlación de empoderamiento y con acuerdos institucionales gubernamentales en forma negativa (-0.354).

#### **5.4. Confianza y solidaridad**

La solidaridad de los individuos se observa, por ejemplo, entre los pobladores de La Perla y las comunidades del río Santiago Cayapas. Allí, no es la organización o el dirigente quien convoca y plantea la necesidad de apoyar a alguien que atraviesa una crisis. Son los pobladores que se comunican y buscan la manera de ayudar a un vecino. Por ejemplo, ciertos testimonios se refirieron al apoyo que ofrecieron a un campesino que necesitaba una cantidad de dinero. En Nueva Esperanza, los campesinos buscaron la forma de ayudar a aquellos balseros que perdieron prácticamente todos sus cultivos a causa de la plaga. Es una solidaridad que depende de la voluntad de cada persona, más que de un acuerdo de la organización. El análisis arroja datos interesantes al respecto, 59% consideran que existe bastante solidaridad en las personas entre sí, 10% piensa que son muy solidarios, frente a un 3% que dice no son solidarios y un 28% piensa que son poco solidarios. Estos resultados muestran que la solidaridad entre las personas es buena, casi el 70% se expresa positivamente.

La solidaridad de la comunidad se manifiesta cuando los pobladores buscan organizarse para realizar una obra para su comunidad y apelan a la minga. Sin embargo, al carecer de un espacio de encuentro, de reflexión, de organización, de asignación de tareas, pueden surgir inconvenientes que dificulten o impidan el trabajo colectivo; por ejemplo, no contar con los equipos necesarios a tiempo, la impuntualidad de los pobladores, etc. En la asociación del río Santiago Cayapas, la comunidad estuvo dispuesta a trabajar en minga para asear los espacios.

A esta actividad asistieron un buen número de personas, pero en la actualidad frente a la situación del proyecto, ya no hay interés en participar.

En la comunidad La Perla, donde los pobladores se conocen, un acuerdo para un trabajo compartido puede hacerse verbalmente, pero no cumplirse en la práctica. También puede suceder que la descoordinación afecte las acciones de solidaridad. La improvisación puede ser un elemento que incida en la sostenibilidad de acciones conjuntas. Los datos muestran que frente a la comunidad, un 44% de encuestados consideran que, si hubiera un proyecto que beneficiara a la comunidad, entre la cuarta parte y la mitad de la comunidad contribuiría, y un 28% cree que menos de la cuarta parte contribuiría, frente al 15% que son más optimistas y piensan que entre la mitad y las tres cuartas partes de las personas responderían positivamente y un 13% cree que más de las tres cuartas partes de personas contribuiría. Se nota una percepción diferente, frente a la comunidad se alcanza apenas un 28% de solidaridad. Este dato se corrobora con otra pregunta relacionada con casos emergente, se consultó si hubiera algún problema respecto al acceso de la comunidad, un 56% de encuestados señalan que la mitad de la comunidad apoyarían para resolver el problema, un 10% cree que menos de la mitad, mientras un 23% considera que más de la mitad y un 10% que indican que la gran mayoría. Globalizando los datos, una percepción positiva de la reacción de la comunidad la tienen solo un 33%.

En el caso específico de la balsa, el jornal que recibieron los pequeños productores y sus familias por cultivar y mantener la balsa, de alguna manera, debilitó las formas comunitarias de cultivo compartido que suelen realizarse, como la minga. Cuando el gobierno central suspendió el convenio con Nueva Esperanza, los balseros volvieron a organizarse en minga para limpiar los cultivos; pero la voluntad de trabajo colectivo no se mantuvo en el tiempo. En realidad, no se observa un trabajo solidario sostenido en la comunidad. Este aparece eventualmente cuando, ante una emergencia, no responde ninguna autoridad, y la vida diaria de los pobladores se ve seriamente afectada. En esos casos, se activa el trabajo en equipo.

A diferencia de Nueva Esperanza, en los cultivos del río Santiago Cayapas no se organizó ninguna actividad colectiva. Cada persona se encargó de limpiar sus cultivos, pero luego descuidó sus tierras. Por eso, en ambos casos, la balsa empezó a deteriorarse. No obstante, según el dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas, antes de involucrarse en el

proyecto, los pobladores siempre colaboraban; después de la relación laboral con la UTN, quedaron dispersos.

El presidente de la Asociación río Santiago Cayapas asegura no haber realizado ninguna gestión para que los socios vendan de manera conjunta la balsa, una vez que esté lista. Más bien, como sucede con Nueva Esperanza, los comercializadores llegan a comprar directamente. No han realizado, como sí lo hicieron en Nueva Esperanza, gestiones para conseguir un trato como organización. Las expectativas siempre quedaron en manos de los técnicos de la Universidad. La Asociación está paralizada, al momento, la mayoría de los cultivos de balsa se encuentran en una situación de descuido y podrían perderse., que podría terminar con la balsa.

Al parecer, el tema de la balsa generó cierto disgusto de los pequeños productores por haber participado en el proyecto. Algunos socios de Nueva Esperanza, durante las entrevistas, cuestionaron la decisión de haberse ‘embarcado’ en un proyecto que no les generó los recursos económicos inmediatos (al haberse suspendido la entrega del jornal), y en las sumas que los ‘técnicos’ habían estimado (una vez que se comercialice la madera de la organización). Ese malestar pudo haberse traducido en una suerte de animadversión frente a la organización y los cultivos de balsa, como si la idea de incursionar en el cultivo de la balsa hubiera sido impuesta, y no hubiera sido analizada y aceptada por los socios. Se traslada la responsabilidad a los dirigentes, cuando, en realidad, el proyecto generó expectativa y motivó la participación de todos los involucrados.

La solidaridad que puede existir en estas comunidades no se transfirió a los proyectos de balsa, porque la iniciativa no logró establecer vínculos entre el agricultor y sus cultivos; porque el mismo proyecto no contemplaba un componente de fortalecimiento de la organización y del liderazgo; porque la relación entre los técnicos y los pequeños productores reflejaba un concepto que coloca en una posición de subordinación al agricultor, y de autoridad, al técnico. También es evidente, al interior de la organización, la falta de relación y comunicación sostenida entre los socios para mantenerse involucrados en el proyecto. En esas condiciones, predomina el bienestar individual, y a la voluntad del comercializador. Sin duda, la falta de liderazgo es un asunto que también abonó a la apatía de los socios.



Hay que recordar, por otro lado, que en la zona de estudio existe una tendencia a crear y desactivar organizaciones, como una respuesta a los comportamientos del mercado. La organización, entonces, puede ser vista como un espacio para mejorar los ingresos económicos de los individuos en el corto plazo; no como un espacio de trabajo mancomunado, reflexivo, colectivo, de largo aliento. En ese sentido, quizá exista un cierto oportunismo en los socios, que colocan en primer lugar las necesidades individuales y relegan otros aspectos que tienen que ver con la organización del colectivo y el desarrollo de la comunidad. Frente a un panorama como este, no es gratuito pensar que la tarea de liderazgo es harto compleja.

Más allá de la experiencia de la balsa, parecería que la realización de la minga depende del grado de cercanía de la actividad con las necesidades sentidas de las comunidades, pero también con un clima social favorable, la información oportuna, canales de comunicación adecuados, un mínimo de empatía entre los habitantes. Algunos entrevistados, al referirse a la participación de la comunidad en la minga, suelen ‘etiquetar’ a algunas personas como carentes de amor a las cosas. En la comunidad La Perla, por ejemplo, los entrevistados señalan que apenas pueden contar con la mitad de las personas. Las otras no se presentan “porque falta amor a las cosas; ellos con decir “te voy a dar apoyo (...)” (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza). Incluso quienes no apoyan la minga “son destructores de lo que están trabajando” (Ídem).

En la organización del río Santiago Cayapas, el hecho de que buena parte de los socios haya mostrado escaso o ningún interés por continuar con el cultivo de la balsa, con ayudarse entre vecinos, no indica que no existe una cultura participativa, por lo menos incipiente. Si bien la minga no fue una alternativa para cuidar los cultivos de balsa, sí es un mecanismo de trabajo solidario para otros asuntos vinculados con las necesidades sentidas de esta comunidad. Según el dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas, la minga se realiza para mantener y cuidar la comunidad, y evidencia una significativa participación de la población.

- *¿Hay alguna cosa que ustedes hagan en conjunto?*
- *La minga en la comunidad.*
- ¿Y para qué motivos hacen la minga?*
- *Para mantener la comunidad en mejor estado de aseo.*
- *Para limpiar el pueblo, digamos así.*

- *¿Y eso, con qué frecuencia hacen?*

- *Puede ser cada mes, dos meses. (...) (Entrevista 30. Presidente Asociación del río Santiago Cayapas)*

El tiempo libre suele ser utilizado para compartir encuentros, deportes. La preocupación por el prójimo, las solidaridades caracterizan a esta población. Los vínculos afectivos se conservan sólidos en esta comunidad, más allá de los resultados poco afortunados del proyecto ejecutado con la Universidad Técnica del Norte.

- *supongamos que usted necesitara, digamos doscientos dólares, de urgencia, ¿alguien que no sea de su familia le prestaría ese dinero?*

-*Sí, habiendo sí, teniendo sí. (Entrevista 30. Presidente Asociación del río Santiago Cayapas)*

Las relaciones entre las personas son cordiales. Incluso, la relación con personas migrantes de otras provincias o de Colombia es cordial. Ese fenómeno se mira con agrado, pues según los entrevistados, las personas migrantes han aportado a la zona al desarrollar actividades comerciales con buenos resultados (Entrevista 3. Presidente Junta Parroquial de Borbón).

Ese espíritu solidario, cordial, es un insumo fundamental para empezar un trabajo colectivo de mayor aliento. El fortalecimiento del liderazgo es un tema que debe ser abordado, en la perspectiva de consolidar procesos más colectivos, menos individuales, así como relaciones asociativas y con otros actores que pueden ayudar a modificar el papel que juega la comunidad en la cadena productiva. Ese fue uno de los compromisos de la Universidad Técnica del Norte que quedó pendiente.

En cuanto a la confianza, el análisis cuantitativo nos da un marco de referencia de las percepciones de los productores con relación a la confianza, un importante 23 % declara que se debe ser muy cauto en los tratos, 49% que se debe ser un poco cauto, lo que nos da un 72% de personas que recomiendan cautela en los tratos.

Antes de involucrarse en el programa del gobierno central para el cultivo de la balsa, los pequeños productores del sector La Perla se refirieron a una experiencia en la que trabajaron de manera articulada con organizaciones no gubernamentales con resultados exitosos. Esta experiencia, que consigue involucrar y entusiasmar a varios campesinos de distintas comunidades, desaparece por la mala o desatinada gestión de los nuevos directivos. El concepto de la dirigencia en manos de una persona, y no de los asociados junto con la dirigencia, a la final provocó la pérdida de un proceso importante.

A pesar de que esta experiencia colectiva no perduró por una serie de factores, los campesinos de Nueva Esperanza vivieron un proceso interesante de organización que con seguridad les dejó algunas lecciones en torno de la organización. Estas bien pudieron ser trasladadas al programa de cultivo intensivo de la balsa. Pero ello no sucede no solo por la manera como se presenta el programa de cultivo intensivo de balsa –con un guion preestablecido–, sino porque la cultura organizativa todavía es incipiente y no consigue advertir que los pequeños productores unidos y organizados pueden jugar un papel clave en la planificación y en la toma de decisiones. La visión de corto plazo impidió que los pequeños productores se pregunten, por ejemplo, qué sucedería después, cuando concluya el trabajo con el gobierno central. ¿Se volvería a cultivar balsa? ¿entonces, qué papel jugaron las asociaciones de balsa frente a un programa cerrado, como el de la balsa? Ante los beneficios tan atractivos que exponían los técnicos en el corto plazo y mediano plazo, las asociaciones se volvieron aliadas del gobierno central (el brazo ejecutor), y los campesinos, la mano de obra. Temas como los mecanismos de comercialización colectiva, la metodología de siembra para empezar a sembrar en forma escalonada y otras inquietudes no fueron abordadas por las partes.

Los socios, más que consolidar su relación con la organización, se preocuparon por cumplir con lo dispuesto por el programa del gobierno nacional, para asegurar su jornal. El hecho de suscribir un convenio con el MAGAP durante cuatro años más bien suscitó la confianza de los pequeños productores en dicho programa. El jornal constituyó la motivación clave para los campesinos de las dos asociaciones, pero al mismo tiempo, en el mecanismo de desarticulación de las asociaciones.

Esto explica por qué cuando los pequeños productores advierten problemas con el crecimiento de la planta de balsa y la propuesta de los dirigentes de cambiar por la planta natural es rechazada, los campesinos deciden continuar el trabajo con la semilla proporcionada por el gobierno central. Es decir, toman decisiones para para no perder el jornal.

Los problemas graves aparecen cuando la UTN reduce el valor del jornal, y la Asociación del Río Santiago Cayapas no consigue convocar acciones colectivas para exigir la revisión de la medida. Un grupo de campesinos se retira del programa. Ni la falta de capacitación –que ofertó la UTN–, ni la mala calidad de la semilla provocaron esa deserción de los campesinos, que ocasionó el abandono del 22,48% de los cultivos de balsa.

El problema más grave acontece cuando las contrapartes del gobierno central no cumplen los

acuerdos y se suspende el trabajo. ¿Cómo podía responder ante esta decisión una organización que se convirtió en el brazo ejecutor del programa, y los campesinos en los trabajadores del Estado?

En Nueva Esperanza, al principio reapareció la minga para limpiar los cultivos de la balsa. Al parecer, fue una iniciativa de los campesinos, más que un acuerdo de la asociación (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza). Pero esas acciones no se sostuvieron. Quizá no se estableció un vínculo afectivo con los cultivos, en los que habían trabajado algunos meses, precisamente por esa relación directa como mano de obra del programa a cambio del jornal. Para los campesinos de La Perla, el producto más importante es el cacao. Los cultivos de balsa representaban pérdidas de tiempo y dinero. De manera que tenían previsto tumbar la balsa para remplazarla por cacao. Esa ausencia de vínculo con los cultivos se evidencia también en la asociación del río Santiago Cayapas, donde, en un primer momento, cada familia limpió sus cultivos, pero luego los abandonó, incluso los dueños de los lotes donde había balsa. El dirigente de la asociación estima que apenas 40 hectáreas (de las 258) están bien mantenidas. Los pequeños productores se dedican principalmente al cacao, al plátano, maíz, arroz y yuca, y venden el cacao a ASOCANE o intermediarios (Entrevista 30. Presidente Asociación del Río Santiago Cayapas).

Frente a la crisis, los pequeños productores y los dirigentes tomaron vías diferentes. Según el dirigente de Nueva Esperanza, se contactó con empresas que compran balsa y exportan. La empresa no mostró mayor interés porque la balsa todavía no estaba lista para ser talada. Cuando la madera estaba ya en condiciones de ser talada, el gerente de esa empresa buscó a los dirigentes para intentar un acuerdo comercial; pero no han avanzado más allá de esa intencionalidad. Además, viajaron a la capital para solicitar el aval que les permitiera vender la balsa en colectivo.

El dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas no intentó ningún acercamiento con las empresas compradoras. Más bien se centró en buscar financiamiento para montar un aserrío, cuando todavía la balsa no estaba lista. Se trasladó a Quito, para solicitar un crédito en la Corporación Financiera Nacional (CFN), a fin de poder instalar un aserrío.

Las gestiones de los dirigentes no tuvieron éxito. Hasta el momento de la entrevista, el dirigente de Nueva Esperanza no había conseguido el aval, pero tampoco tenía la certeza del

número de hectáreas que efectivamente podían ser comercializadas, dado que algunos pequeños productores habían tumbado la balsa para remplazar por otros productos. El dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas no consiguió el crédito porque la balsa no estaba lista; luego, porque la CFN no tenía una línea de crédito para ese tipo de proyecto; luego, porque ese tipo de iniciativas debían ser atendidas por el MAGAP. En ese sentido, es evidente la disociación entre las decisiones adoptadas por los balseros y las decisiones de los dirigentes. En teoría, buena parte de los pequeños productores y dirigentes reconocieron la importancia de organizarse alrededor de temas productivos, de trabajar de manera coordinada, de lograr acuerdos concretos con sus propios vecinos para, por ejemplo, adquirir mayores volúmenes de insumos a menor precio. Destacaron, asimismo, la necesidad de actualizar los requisitos para mantener legalmente activa a la asociación. El tema del liderazgo y de la conformación de las directivas fue también un asunto expuesto, en la línea de practicar la alternabilidad.

Pero la distancia entre el deber ser y la realidad es enorme. Una cosa son las ideas y los valores que los individuos expresan a propósito de la gestión de una organización; y otra cosa es que confíen en el poder de la organización y la apoyen para concretar sus propósitos.

En la actualidad, Nueva Esperanza apoya la producción de cacao y maíz mediante la canalización de insumos. Gestiona con las instituciones de apoyo para conseguir la semilla del cacao. Sin embargo, reproduce las prácticas que impiden buscar alianzas con otras organizaciones. En consecuencia, los pequeños productores dependen de los comercializadores, que llegan a la comunidad y establecen sus precios. Los dirigentes han procurado sostener la asociación y apoyar las decisiones de los pequeños productores. Si los pequeños productores optaron por cultivar cacao y maíz, los dirigentes se ingenian acciones que puedan favorecer a los campesinos. La Asociación, en consecuencia, no desapareció; pero modificó su propósito hacia los cultivos de ciclo corto –parte de la visión de corto plazo– a los que se dedicaron los campesinos. A pesar de esta nueva actividad, la asociación no evidencia estar consolidada. Los problemas para tomar decisiones conjuntas prevalecen: no se asiste a las reuniones, las decisiones quedan en manos de los dirigentes, entre otras.

## **5.5. Información y comunicación**

### **5.5.1. Canales de comunicación**

Las percepciones de los asociados difieren al respecto de la frecuencia con que se reúnen los miembros de la comunidad en beneficio de la misma, para un 28% de encuestados es al

menos una vez cada tres meses, mientras un 23% consideran que al menos una vez cada mes.

La comunicación oral –especialmente la comunicación ‘cara a cara’– es una de las maneras más comunes de interacción entre el dirigente y los socios de las organizaciones de balsa y entre los socios. No es habitual el uso de medios como la telefonía fija o móvil, o convocatorias escritas. La asistencia a las reuniones, al parecer, no es una práctica regular. Al parecer, las asociaciones de balseros carecen de una agenda de temas que les convoque. Ni siquiera en situaciones de emergencia, se recurre a este tipo de encuentros. Los testimonios no aluden a reuniones cuando, por ejemplo, el apoyo del gobierno fue suspendido de manera unilateral.

Sí hay referencias respecto de una primera reunión en la que los pequeños productores expresaron su intención de participar en el proyecto de cultivo de balsa y el número de hectáreas que dedicarían a este producto. Esta reunión se realizó en un tiempo fijado por el gobierno central y no de acuerdo con las posibilidades de convocatoria o tiempos de los agricultores.<sup>29</sup> Por eso, el dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas aclaró que hubo socios que no participaron de esa reunión, pero posteriormente se integraron al proyecto.

Esta falta de encuentros en las asociaciones de balsa imposibilitó intercambiar ideas, compartir inquietudes y tomar decisiones frente a disposiciones de la contraparte. Por ejemplo, cuando el gobierno insistió en utilizar la semilla o la planta de balsa del proyecto, a pesar de que los agricultores demostraron que la balsa natural producía más y mejor.

La balsa no es un producto desconocido. Durante la entrevista realizada, ellos señalaron qué actores intervienen en la cadena de la comercialización, cuáles son sus experticias. Puede ser que otra información deba ser actualizada, pero temas como los costos que representa cada tarea resultan familiares. Entonces, los nudos críticos están por otro lado; la voluntad personal, el compromiso, la motivación y, en especial, la comunicación, que puede desatar un conjunto de “pretextos” para no actuar de manera colectiva.

La falta de reuniones marcó una diferencia importante entre las decisiones que tomaron los dirigentes y los socios. En efecto, los dirigentes de Nueva Esperanza decidieron

---

<sup>29</sup> Hay que recordar que el proyecto del gobierno central exigía, como requisito, reunir por lo menos 200 hectáreas para cultivar balsa.

trasladarse a Quito para buscar el aval que legalice la venta de la madera. Pero previamente no mantuvieron una reunión con los socios, con el fin de conocer cuál era su parecer, qué acciones se podían tomar y si había pequeños productores que mantenían el compromiso de vender la balsa como asociación. La omisión de esta actividad también afectó al dirigente, pues, en la práctica carecía de información precisa respecto del número de hectáreas de balsa que se venderían como asociación. Algunos balseros de Nueva Esperanza, por su parte, ya habían conversado con los comercializadores para vender la madera. Una situación similar sucedió con el dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas, con la diferencia de que este se propuso buscar crédito para montar un aserrío para agregar valor a la madera, sin consultar a sus representados.

La débil cultura organizativa, la falta de deliberación, la consulta y acuerdos, además de la persistencia de conceptos tradicionales de dirigencia y liderazgo, no contribuyeron a la cohesión en las dos asociaciones de balseros. Sus dirigentes actuaron de manera impulsiva, pensando que la solución que ellos habían identificado era la mejor para la asociación.

Es posible que otros factores, como el pago del jornal, hayan influido en la limitada comunicación entre los socios, así como una asistencia técnica que, según se infiere, se realizaba *in situ* y no planeó eventos grupales.

#### **5.5.2. Estabilidad de las comunicaciones con otros**

Durante la ejecución de los proyectos de cultivo de balsa, ninguna de las dos asociaciones tuvo la iniciativa de establecer comunicación con otros actores, que no fueran los representantes del gobierno central. La destrucción de los cultivos de balsa en Nueva Esperanza, según los pequeños productores, fue el resultado de la deficiente asistencia técnica de la contraparte. Los técnicos no le enseñaron al campesino a identificar las posibles enfermedades que podían afectar a la balsa. Por eso, cuando empezó a deteriorarse, no supieron cómo enfrentar el problema. No fue posible conocer si hubo dificultades de comprensión entre el lenguaje del técnico y el campesino, o si efectivamente no se proporcionó esta información. No obstante, cuando la balsa empezó a deteriorarse, al parecer no hubo una reacción oportuna por parte de la asociación.

En todo caso, la fuerza de la dependencia de las asociaciones de balseros con el gobierno central pudo obstaculizar significativamente la construcción de vínculos con diferentes

actores, individuales u organizados. Qué harían las asociaciones de balsa una vez que el gobierno central dejara de apoyarles, no fue una inquietud que parece haber preocupado a los diseñadores de esta iniciativa.

En Nueva Esperanza, donde los pequeños productores pudieron experimentar los beneficios del trabajo conjunto (a raíz del trabajo con el FEPP y MCCH), parecería que los aprendizajes y las experiencias previas no llegaron a adquirir la fuerza para superar el pesimismo, la escasa autoestima y los estereotipos respecto de sus propios vecinos, y sacarles de la “auto reclusión”, por lo menos en el campo productivo. Durante los testimonios, los dirigentes y los pequeños productores no desconocen la importancia de actuar unidos; sin embargo, parecería que esperan que la iniciativa llegue desde afuera. Al momento de la entrevista, cuando la producción de cacao es la principal actividad de estas comunidades, los campesinos no trabajan unidos: no adquieren de forma colectiva los insumos, no organizan secaderos comunes. La asociación Nueva Esperanza, como señala un testimonio, busca instituciones de apoyo, pero al mismo tiempo está a punto de desaparecer, pues no se han actualizado los requisitos legales para mantenerla vigente.

Para los comercializadores, ese es un escenario ideal, en la medida que puede establecer sus condiciones y sus precios. El comercializador conoce el valor de la comunicación y la información. Es uno de los ejes de su actividad. Sabe que establecer un canal fluido de comunicación con el agricultor implica esfuerzo, trabajo, dedicación, pero finalmente cumple con su propósito. A este actor le interesa conseguir balsa de alta calidad y bajo precio, para poder vender a las empresas. En su oficio, la comunicación permanente con el agricultor es fundamental, para garantizar un proveedor seguro y la calidad del producto. Por eso, no tiene reparos en invertir su tiempo para llegar a la comunidad, acompañar al campesino y sugerirle cómo mantener sus cultivos de balsa; incluso le hace “préstamos”, en efectivo. El intermediario llega a generar un vínculo emocional con su proveedor: le estimula, le alienta, le hace sentir que no está solo, que cuenta con él; al mismo tiempo, le informa en qué condiciones debe estar la madera, a fin de evitar rechazos. En definitiva, suple los débiles nexos que el técnico del gobierno central y la misma asociación establecieron con los socios. Todo eso, para el intermediario, representa ‘un costo’ que, según él, va por cuenta propia, porque lo que interesa es el bienestar del agricultor: “hay que saber mecanizar el terreno, saber ralearle si está muy tupida, hay que



ralearle porque le pica un bicho en la balsa y eso la mantiene deficiente, porque no está bien cultivada” (Entrevista 16. Comerciante).

### **5.5.3. Reuniones**

La tecnología no ayuda para el logro de una comunicación estable con otros individuos o asociaciones en la zona, solo el 66% de los encuestados cuentan con luz en su hogar, el 25% tiene acceso a computador y tan solo el 18% tiene acceso a internet.

Como se señaló anteriormente, las reuniones no son frecuentes en las asociaciones de balseiros. Aún más, parecería que solo se reunieron cuando el gobierno central, a partir de su cronograma, fijó un plazo para que las comunidades precisaran quiénes participarían en el proyecto de cultivo intensivo de balsa y con cuántas hectáreas aportarían. En esa ocasión, al parecer, la convocatoria se realizó a través de mensajes orales. Por ello, en la asociación del río Santiago Cayapas, el dirigente señala que no fue posible convocar a todos; hubo otros campesinos que se adhirieron al proyecto después de la reunión mantenida por la asociación.

En La Perla, a partir de la entrevista al dirigente de Nueva Esperanza (Entrevista 18), se infiere que no es sencillo reunir a los pequeños productores; el transporte no es regular, las distancias son grandes y, o bien carecen de teléfonos móviles o la señal no es buena.

## **5.6. Acción colectiva y cooperación**

La relevancia de la organización para conseguir mejores oportunidades, sobre todo en el ámbito productivo, es ampliamente reconocida por los entrevistados. La búsqueda de beneficios a través de la asociación puede verse reflejada en el número de organizaciones que buscan legalizarse. Por ejemplo, según el presidente de la Junta parroquial de Borbón, en su Plan Operativo Anual (POA) tiene pendiente legalizar 13 organizaciones (Entrevista 3). No obstante, el fortalecimiento de las organizaciones es un problema que reconocen algunos entrevistados y que se evidencia en algunos casos. En Borbón, por ejemplo, buena parte de las organizaciones están únicamente a la espera de que, mediante esa figura legal, los gobiernos locales les entreguen recursos económicos. Parecería que esa actitud forma parte de la cultura de la población. No se plantean otros propósitos internos ni de relación con otros actores. Sin embargo, el entrevistado reconoce que unas pocas asociaciones, son fuertes. La que tiene presente está dirigida por una mujer que, además, ha sido electa para integrar el gobierno parroquial (Entrevista 3. Presidente Junta

Parroquial Borbón). En Chontaduro sucede algo similar. Excepto la asociación Eloy Alfaro, ninguna funciona (Entrevista 28. Presidente Junta Parroquial Chontaduro).

Una situación parecida se observa en La Perla. Pero, a diferencia de la comunidad de Borbón, en La Perla las personas sí formaron parte de procesos de trabajo conjunto, que representaron ventajas importantes al momento de comercializar. Ellos han vivido los efectos de mantenerse organizados. Sin embargo, existen dificultades para poder transferir esas experiencias positivas a otros espacios de organización. ¿En qué situación se encuentra la Asociación Nueva Esperanza? Al momento de la entrevista, la balsa ya no es un asunto que moviliza a los pequeños productores. Un tema que llegó a aglutinar no solo a los socios, sino a sus familias, en la perspectiva de modificar sustancialmente sus ingresos como pequeños productores, ha perdido sentido para la gente. Incluso, existe un descontento en cuanto a la decisión de haberse ‘embarcado’ en una iniciativa de tal magnitud, como la balsa (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza).

Parecería, entonces, que la sola información sobre las ventajas de actuar de manera colectiva no es suficiente para estimular la organización de las personas. Cuando no hay un actor externo que les motiva a actuar organizados, la movilización colectiva se desvanece. Un ejemplo claro se evidencia cuando los pequeños productores de Nueva Esperanza, aunque producen cacao también, compran de manera individual los insumos. Cada quien actúa por su cuenta. La organización tampoco tiene la iniciativa de proponer un acuerdo colectivo para realizar este tipo de acciones que, sin duda, significan un importante ahorro en las economías de los pequeños productores.

Hay comunidades que todavía no han llegado a reunirse, organizarse, acordar para concretar la legalización de algún grupo gremial. Eso ocurre en Chumundé. Allí, la falta de iniciativa para organizarse como asociaciones les ha impedido “disfrutar o acceder” a ciertos beneficios que ofrece el gobierno. Desde su perspectiva, en el imaginario de la comunidad está incrustada la idea de que la falta de organización es un asunto idiosincrático. Ello explica argumentos como la falta de decisión o de tiempo para organizarse. En ese sentido, según los integrantes de la Junta Parroquial de Chumundé, es necesario “romper ese círculo”. (Entrevista 11).

En la comunidad de Timbiré, las organizaciones no se han planteado desarrollar actividades conjuntas. Sus agendas abordan asuntos específicos de cada organización, aunque comparten el mismo territorio y están vinculadas con la misma comunidad. Para los dirigentes de Timbiré, el fortalecimiento de la organización es un tema de su agenda organizativa, así como los emprendimientos productivos, a fin de generar nuevos ingresos para las familias (Entrevista 15. Presidente Junta Parroquial).

Antes de ejecutar el proyecto de cultivo de balsa, según el presidente de la asociación del río Santiago Cayapas, aproximadamente la mitad de la población acudía a las mingas y reuniones que, por cierto, eran frecuentes. En cambio, como efecto de la participación en el proyecto, los pequeños productores adoptaron un comportamiento individualista y reacio a las reuniones de su asociación (Entrevista 30. Presidente asociación río Santiago Cayapas).

No cabe duda de que el papel del dirigente supone mayores responsabilidades que las de los socios. Pero quienes encabezaron las asociaciones de balseros no se sabe si fue por falta de apoyo o por decisión propia, no involucraron en esta crisis a los socios, en el sentido de buscar entre todos la o las maneras de responder. Es posible que la respuesta a una reunión de emergencia no haya tenido acogida. Pero también es probable que los dirigentes en su desesperación hayan pasado por alto la posibilidad de armar un frente común. La mayoría de testimonios hablan de la falta de interés de la gente en la organización; de la tendencia a no esforzarse mucho para recibir algo.

En la actualidad, en comunidad La Perla, donde los pobladores se conocen, pueden llegar a un acuerdo verbal para un trabajo conjunto, pero en la práctica, muchos no cumplen su palabra. Parecería que la descoordinación es un aspecto que debilita las acciones de solidaridad, así como la improvisación. Es probable que ello se deba a la escasa capacidad de convocatoria de la asociación, para provocar el diálogo y el compromiso, así como para delegar tareas. Entonces, aparecen diferentes interlocutores y la información puede ser confusa. La improvisación también suele ser un factor que impide que la comunidad participe en una obra de beneficio común. El dirigente de Nueva Esperanza reseña, por ejemplo, cómo en una ocasión, se presentó el vicepresidente de la junta parroquial con un pescado, para apoyar la minga; pero ni el dirigente ni las personas estaban informadas. No tenían los materiales disponibles en ese momento.

Después de la experiencia no muy afortunada de Nueva Esperanza, según el criterio de la presidente de la Junta Parroquial Rocafuerte, el trabajo de fortalecimiento interno de Nueva Esperanza, enfocado en los valores, es importante (Entrevista 31. Presidenta Junta Parroquial Rocafuerte). En ese mismo tono, A pesar de que la Asociación río Santiago Cayapas quedó paralizada después de la salida de la Universidad, su presidente considera que el tema prioritario tiene que ver con el fortalecimiento interno de la propia organización, para que, como asociación con fines comerciales, vayan en busca de canales de comercialización más adecuados para todos.

## **5.7. Cohesión e inclusión social**

### **5.7.1. Nivel de participación en actividades extraeconómicas**

Respecto de iniciativas propias de las asociaciones de balsa, no se han ubicado experiencias, pero se explican algunos elementos relacionados con las comunidades en las que se desenvuelven los balseiros, más aún considerando que no existen mono-productores.

Quizás uno de los testimonios que más llama la atención respecto de la cohesión social y la participación de la población es la que relata un productor de la asociación Sabor Arriba. La Y de Gualpe, habitada por no más de 150 habitantes, los fines de semana es el centro de reunión de pobladores de comunidades vecinas, quienes consideran a este como un lugar de esparcimiento, de cordialidad, un espacio seguro. La gente decide bajar a pasear, platican, hacen deporte, eventualmente beben y comparten momentos “bonitos” (Entrevista 17. Productor asociación Sabor Arriba). La Y de Gualpe se ha convertido en un espacio de esparcimiento y de encuentro.

En Timbiré, por otro lado, la presidenta de la Junta Parroquial destaca la participación de la mujer. Sin embargo, expresa su preocupación por la falta de sintonía de los adultos con los adolescentes y los jóvenes. Para la Junta Parroquial este es un tema que ha llegado a preocupar tanto, que es el segundo más importante, después del productivo. El problema ha sido identificado, pero no saben qué hacer para enfrentarlo, como si la respuesta debiera provenir de los adultos, y no una tarea que tendría que ser liderada por adolescentes y jóvenes. Esta incapacidad de establecer relaciones intergeneracionales es el resultado de una visión adulto-céntrica, que desconoce la capacidad de la población adolescente y joven para analizar su realidad, para organizarse, para proponer, para opinar, para ejecutar. En una zona caracterizada por el ritmo (baile y marimba) y la alegría, llama la atención que el municipio

no haya pensado en la posibilidad de generar espacios de reunión y de generación de propuestas desde los jóvenes, para los jóvenes.

En otras comunidades, como las vinculadas con la del río Santiago Cayapas, el tiempo libre se dedica a reunirse, conversar y compartir. Suelen reunirse pequeños grupos para dialogar, aunque no todos los fines de semana. Unos grupos se sientan a tomar un café. Otros prefieren practicar fútbol (Entrevista 30. Presidente asociación río Santiago Cayapas). Los vínculos afectivos se conservan sólidos en estas comunidades, más allá de los resultados no tan afortunados del proyecto ejecutado con la Universidad Técnica del Norte (Entrevista 30).

El 84% de los pequeños productores informan que se reúnen regularmente para eventos sociales, el dato se complementa con el de las autoridades, un 23% considera que la frecuencia de reuniones para socializar, entre los habitantes de sus zonas, es de más de una vez al mes, 33% considera que es mensual; un 18% considera se realizan con una frecuencia trimestral, un 26% considera que se suceden unas dos veces al año sentimiento de importancia asignado al tiempo de socialización sin fines económicos es siempre alto. Cohesión e inclusión social tiene un desempeño medio en cuanto a cohesión y pobre en cuanto a inclusión social.

Aunque esta zona es muy activa en cuanto a expresiones culturales, rituales, cultura oral, música, baile, los entrevistados no se refirieron a ellas. Es posible que la entrevista no haya abierto ese espacio para narrar sus experiencias en el campo de la cultura.

De acuerdo con los testimonios señalados en la sección anterior, los pobladores suelen reunirse con frecuencia, con el único propósito de compartir. Los testimonios no se refieren de manera específica reuniones sociales, excepto aquellas que suceden en la Y de Gualpe, los fines de semana.

Hay una expresión de Monseñor Eugenio Arellano, obispo de Esmeraldas y un personaje destacado en la provincia por su trabajo con los niños, adolescentes y jóvenes, en especial, en situaciones de alta vulnerabilidad. Él dice: “Uno no se imagina la visión positiva de la realidad que tiene el negro. Aunque esté en la situación real más desastrosa, nada le roba la

sonrisa” (Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia, 2009, s/p.).<sup>30</sup> expresión que el investigador comparte ampliamente. Es relevante considerar que la dimensión cohesión e inclusión social mantiene una correlación moderada con razones por las que dominan la cadena (0,406) y eficiencia en la consecución de objetivos (0.587) y correlación baja con estabilidad o temporalidad de los grupos (0.372) y recursos de los asociados (0.268)

## **5.8. Eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos**

### **5.8.1. Capacidad para alcanzar las metas planificadas**

Aparte de la reunión que mantuvieron las asociaciones de balseros para identificar quiénes se comprometían con el cultivo de la balsa y cuántas hectáreas destinarían, resulta difícil hablar de una gestión como grupo, del establecimiento de metas como resultado del trabajo conjunto entre el gobierno central y los campesinos.

Los testimonios no hablan de reuniones de trabajo en las asociaciones. Sin estos espacios de diálogo y acuerdo es casi improbable definir metas como grupo.

Esa es una primera precisión: las metas, los recursos y los tiempos fueron delimitados previamente por el gobierno central. Pero, más allá de que las metas planificadas hayan sido preestablecidas, la misma dinámica de los proyectos –concebidos por los técnicos del gobierno central– impidió que los campesinos revisen si su trabajo como asociación se aproximaba a las metas, pues la ejecución no inducía al trabajo colectivo, sino individual y familiar.

Por eso, se podría hablar de unas metas planificadas para el grupo (que provienen del gobierno central) y otras metas individuales (o familiares) que se planteaba el balsero en el corto plazo.

Para los campesinos de la asociación Nueva Esperanza, las metas en el corto plazo, posiblemente, estaban relacionadas con el trabajo en sus tierras para sembrar y mantener la balsa, a fin de recibir su jornal. y a mediano plazo, la venta colectiva de la balsa. El proceso parecía encaminarse hacia el logro de los objetivos del gobierno central.

Tal vez las metas de los balseros de la asociación del río Santiago Cayapas hayan sido similares a las de los campesinos de Nueva Esperanza, aunque el apoyo del gobierno –a través

---

<sup>30</sup> Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia, ODNA (2009). *Niñez esmeraldeña. Retrato de la diversidad* [versión pdf]. Quito: ODNA, UNICEF, s/p. Recuperado de [https://www.unicef.org/ecuador/Ninez\\_esmeraldena\\_ODNA\\_OSE.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Ninez_esmeraldena_ODNA_OSE.pdf)

de la UTN– concluiría con las primeras limpias. En este caso, plantearse metas como grupo era una tarea ineludible para organizar el mantenimiento de la balsa cuando se retire el apoyo.

La capacidad para alcanzar las metas planificadas sufrió un primer revés, en la asociación del río Santiago Cayapas, cuando la UTN, de manera inconsulta redujo el valor del jornal. Esta medida dio lugar a la deserción de un grupo de pequeños productores que discreparon con este valor; situación que, a su vez, retrasó los trabajos en el campo.

Preocupados por cumplir las metas del proyecto, los directivos de la asociación del río Santiago Cayapas solicitaron una prórroga, pero no fue suficiente. La segunda solicitud no fue aprobada y la UTN optó por cerrar el proyecto, para no incumplir el cronograma. Que esa decisión haya ocasionado la frustración y, en muchos casos, el abandono de los cultivos, no eran un asunto que preocupaba a la UTN. Por su parte, los campesinos de la asociación Nueva Esperanza vieron diluirse sus metas cuando el gobierno suspendió el convenio.

La profunda dependencia del gobierno central, además de un liderazgo débil, entre otros factores, no posibilitaron que las asociaciones enfrenten la crisis y formulen estrategias para continuar el proyecto. En Nueva Esperanza, inicialmente se organizaron mingas para limpiar los cultivos de balsa, pero esa iniciativa no persistió.

Para los balseros, las decisiones del gobierno central truncaron el cumplimiento de las metas.

### **5.8.2. Percepción de los asociados respecto del logro de la gestión**

El manejo asociativo se lo evalúa en función de las dimensiones acción colectiva, eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos, estabilidad o temporalidad en los grupos y redes y recursos de los asociados, dimensiones que están correlacionadas positivamente entre sí y forman parte de la variable capital social. La dimensión eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos tiene correlación positiva moderada con la dimensión estabilidad o temporalidad en los grupos y redes y esta a su vez tiene correlaciones positivas con las dimensiones razones por las que dominan la cadena, existencia e influencia de redes y asociaciones, empoderamiento y acción política, información y comunicación, acción colectiva y cooperación, cohesión e inclusión social.

La visión de corto plazo incide en el tipo de metas que se plantean los campesinos. Una de las metas que motivó su participación en el proyecto de cultivo de balsa era el pago del jornal (algo insólito, pues el agricultor solo recibe ingresos cuando comercializa el producto). Con el pago del jornal, los campesinos resolvían sus necesidades más sentidas, por lo menos algunas de ellas. Por eso, se involucró también la familia. Esa meta se esfumó cuando el gobierno suspendió los

proyectos. Frente a la crisis que viven los balseros, una campesina cuestionó la decisión de la organización de haberse “embarcado” en un cultivo distinto del habitual –el cacao–, que ha golpeado sus economías familiares, habituadas a recibir un ingreso periódico, por mínimo que sea. Algunos entrevistados miran los logros con pesimismo. Perciben que el trabajo fue en vano; que fue irregular desde el principio, con la llegada de semillas de mala calidad y la tozudez de los técnicos a pesar de las evidencias que mostraban la calidad superior de la balsa natural. El perjuicio económico que ello representaría para los pequeños productores al momento de vender la balsa no preocupó a los técnicos. Lo mismo sucedió en Nueva Esperanza. Inicialmente, el proyecto planteaba sembrar 200 hectáreas de eucalipto y un número igual de balsa. Los campesinos observaron que la semilla era de mala calidad y se opusieron a sembrar eucalipto. Es interesante notar que los pequeños productores asociados de Nueva Esperanza y Río Santiago Cayapas, al hablar sobre los resultados de sus organizaciones el 70,5% las califican como buenos. Esto sugiere que el campesino considera responsable de los malos resultados al gobierno central y que premia a sus dirigentes y organización con su confianza, posiblemente por haber conseguido lo poco que se alcanzó. Para los balseros de Nueva Esperanza, la asistencia técnica no transfirió información relacionada con las posibles enfermedades de la balsa y cómo combatirlas. Desde su percepción, la pérdida de más del 70% de hectáreas de balsa a causa de la plaga, se debe a una incorrecta asistencia técnica, que no priorizó ciertos contenidos. La relación vertical que estableció el proyecto del gobierno central, impositiva y discriminatoria, desconoció la voz de los campesinos. Por eso el proyecto diseñado por el gobierno central no logró competir ni desplazar al intermediario; y, en esa medida, no modificó las relaciones comerciales en las que el campesino es el actor más perjudicado.

Asimismo, el gobierno central ha actuado de manera incoherente. Si uno de los objetivos del proyecto de cultivo de balsa era la comercialización en colectivo, no se explica todas las trabas burocráticas para conseguir la autorización, a fin de vender la balsa como asociación.

La administradora que asumió, entre otros proyectos, el de Nueva Esperanza, además de carecer de información real acerca de la situación de los cultivos de balsa, estancó el proceso para conseguir el aval; además, realizó una serie de ofertas que no se concretaron.

Parecería que los campesinos están habituados al incumplimiento de ofertas; que, por tratarse de poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, los actores que ocupan



cargos de poder no tienen la obligación de atenderlos con el respeto y oportunidad que merecen. El financiamiento pagó la jornada de trabajo, pero no invirtió en el capital humano. ¿Por qué no se transfirió información pertinente y clara a los pequeños productores? Una posible interpretación puede ser que el proyecto productivo se basó en una visión paternalista, que considera que el agricultor es un sujeto ingenuo, desvalido, incapaz de generar iniciativas, incapaz de asumir responsabilidades mayores de las que realiza en la cotidianidad. Quizá por eso, la asistencia técnica no planteó talleres con los pequeños productores y más bien trabajó con cada uno. El escaso empoderamiento de los logros del proyecto podría explicar por qué los pequeños productores de Nueva Esperanza no actuaron ante el deterioro progresivo de sus cultivos de balsa. La responsabilidad recayó en los técnicos del gobierno central, dicen los campesinos. Pero Nueva Esperanza no buscó ayuda urgente para evitar la devastación.

La dimensión eficacia en la consecución de objetivos mantiene una correlación moderada con estabilidad o temporalidad de grupos (0,419) y correlaciones bajas con razones por las que dominan la cadena (0,306), recursos de los asociados (0.282) y una correlación negativa con acuerdos institucionales gubernamentales (-0,334), que puede entenderse como un desencuentro entre los objetivos locales y los esfuerzos gubernamentales.

## **5.9. Tipos de beneficios recibidos**

### **5.9.1. De parte de la organización a la que pertenece**

Puesto que las asociaciones de balsa estaban atentas a las disposiciones de la contraparte del gobierno central, ni la dirigencia ni los socios plantearon la iniciativa de impulsar un proceso de consolidación y autonomía de la organización. No se encuentra en los testimonios pistas que permitan afirmar que los socios de Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas recibieron algún beneficio de su organización. El 90% de los encuestados declara que su asociación no le ha ayudado para enfrentar situaciones de emergencia. En situaciones normales, un 2% a recibido beneficios para temas de comercialización, 2% centros de acopio, 5% ha recibido prestamos al igual que insumos, 39% apoyo en gestiones con autoridades lo que denotaría problemas importantes de manejo burocrático y 44% ha sido beneficiado por mingas, probablemente dentro de este porcentaje cuentan las mingas hechas para limpieza de

sus tierras al momento del inicio del programa de balsa porque no se evidencia una cotidianeidad de las mingas en las entrevistas.

Los beneficios, como ya se ha indicado, provinieron del gobierno central, y se “cumplieron” parcialmente, o bien fueron cuestionados. En efecto, la obstinación de los técnicos para que los campesinos utilicen las semillas y plantas de balsa que se les entregaba “gratuitamente”, y no la semilla o la planta de balsa natural, en el mediano plazo supondría menos ingresos económicos para los pequeños productores. Por otra parte, el valor del jornal que se había acordado de manera conjunta entre la asociación del río Santiago Cayapas y la UTN fue repentinamente reducido, sin argumento alguno. Por últimos, en ninguno de los casos, el gobierno central había trazado una ruta ágil para la venta colectiva de balsa, lo que no permitió que las asociaciones se beneficien de este tipo de venta. La dimensión tipos de beneficios recibidos mantiene correlación media con estabilidad o temporalidad de grupos (0,430) y una correlación baja con recursos de los asociados (0,299), dato que podría explicar la disolución de hecho de las asociaciones.

#### **5.10. Recursos de los asociados**

El análisis refleja que casi la totalidad de los pequeños productores, 98%, no tienen ingresos estables. Esto no es particularmente malo per se, dada la condición de campesinos, requieren obtener del campo su sustento y esto implica ciclos de producción, terminado cada uno de los cuales puede vender los productos y obtener beneficios económicos para atender sus necesidades rezagadas y nuevas durante el siguiente. Desafortunadamente, además de no ser estables, el 70% declara que sus ingresos han disminuido en los últimos 5 años. Al analizar el ahorro, se configura un panorama más complejo, el 95% de los pequeños productores declara no tener ahorros, esto se complementa con el dato reportado de que el 77% no mantiene deudas con ninguna institución financiera, solo el 8% tiene créditos con instituciones financieras y otro 8% la mantiene con familiares u otras personas. Este último dato podría parecer alentador, no tienen deudas, sin embargo, la razón de ello no es la falta de necesidades, de las entrevistas se desprende que la razón es que no son sujetos de crédito para las instituciones financieras. Un claro ejemplo de ello se analizó con la asociación Río Santiago Cayapas, cuyos dirigentes acudieron a la CFN y solo obtuvieron dilatorias. Cabe recordar que la situación de la mayoría de los pequeños productores

respecto de la propiedad de la tierra, el 90% reportan no tener escrituras personales, por tanto, sus tierras no son susceptibles de venta y tampoco de hipoteca que garantice algún crédito. Los datos de educación reflejan que la mayoría de encuestados, el 41%, reportan tener aprobada escuela primaria, que sumados al 15% que reportan tener ciclo básico, totalizan un 56% de los encuestados con una escolaridad básica. No deja de ser importante el 31% que, si han completado la secundaria, sin embargo, las obvias limitaciones de cercanía a los centros de educación, sumados a la pobreza, generan esos resultados. Por otro lado, la limitada comprensión y desarrollo de capacidades administrativas y asociativas también tienen su origen en temas de escolaridad limitada.

Un 38% de los encuestados reportan tener problemas de salud que limitan sus capacidades para trabajar, situación grave, que lo es más cuando se analizan las fuentes de ingreso, todas relacionada a la agricultura, que exige capacidades físicas que para un sector importante están mermadas. Las fuentes principales de ingresos están en la producción de cacao en un 39% y plátano en un 28%. Se destaca, que ninguno menciona la balsa como fuente de ingresos importante. Los principales productos que se producen en la zona, el 49% de los pequeños productores reportan tener plátano, un 42% cacao, un 12% también tiene naranja y una amplia gama de pequeñas producciones de otros productos.

Importante también identificar los productos que han dejado de producir en los últimos años, están la tagua 3%, maracuyá 2%, cacao 2%, balsa 1% y muchos otros reportados en porcentajes pequeños. Situación que refuerza la hipótesis de que la producción se ajusta a los productos que se encuentran en boom. El 79% de los encuestados no cuentan con riego para sus cultivos y el 98% no cuentan con insumos locales para su actividad productiva, deben salir a los centros poblados en busca de ellos, no los reciben en sus fincas. Un 38% ha sido víctima de algún desastre natural en su tierra en los últimos 5 años.

En cuanto a temas de relaciones sociales, las principales causas para que hayan problemas entre los miembros de la comunidad son: con un 33% diferencias políticas, 26% problemas de linderos, con un 18% falta de colaboración. Para los problemas mencionados anteriormente, los encuestados consideran en un 44% que esos problemas pocas veces generan violencia, un 38% nunca generan violencia y solo un 8% consideran que generan violencia muchas veces. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las diferencias se

produzcan por temas políticos, sustenta la sospecha de que la forma de designación de autoridades parroquiales a fragmentado a la sociedad y ocasionado rupturas en su accionar conjunto, afectando negativamente al capital social de los habitantes y de las comunidades.

Es importante el dato de percepción de seguridad en la zona, un 5% de los encuestados considera que la zona es muy insegura, que sumado a un 74% que considera a la zona un tanto insegura, totaliza casi un 80%, que mira con reservas el tema de seguridad en la zona.

Entendido como funcionan los procesos asociativos y el capital social en la zona de estudio, corresponde el análisis de la gobernanza dentro de la cadena productiva de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

## Capítulo 6

### Análisis de la Gobernanza

#### 6.1. Gobernanza en la cadena productiva, análisis de las relaciones de poder

En la cadena productiva de la balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador, desde la provisión de la semilla o planta, hasta los procesamientos y el ingreso a la empresa exportadora, coexisten una diversidad de actores que intervienen en determinadas etapas con mayor o menor oportunidad de negociar. A momentos, se podría llegar a visualizar microespacios, como el que ocurre entre el agricultor y el comercializador; o el comercializador y el aserrío de montaña; en cada uno de ellos, uno de los actores, con mayor capital, información y conocimiento, consigue conformar equipos de trabajo puntuales y pone las reglas del juego, hasta que se enlaza con otro microespacio.

El capital puede ser un factor determinante para avanzar en la cadena, cuando se incorporan nuevos servicios a la actividad, como sucede con ciertos comercializadores que poseen aserríos de montaña u ofrecen secado. Pero también juegan un papel importante el conocimiento, las experticias, así como la información, no solo local, sino nacional y mundial; por ejemplo, aquella que evidencia la paulatina recuperación del mercado de la balsa, y que ha beneficiado a las empresas y a los comercializadores, no así a los pequeños productores a quienes se les sigue comprando la balsa al precio fijado en época de crisis de mercado. Es asimismo importante el trabajo colectivo, el trabajo en redes, el intercambio de información entre grupos semejantes y entre grupos con distintos enfoques y obviamente, son fundamentales las políticas y programas que impulsa el gobierno central en favor de los pequeños productores; importa el enfoque, la concepción de estas directrices, en la perspectiva de impulsar una auténtica participación, sociabilizar los conocimientos y la información, y generar las condiciones para que estos sectores tengan mayor influencia en las decisiones que se toman relacionadas con la balsa.

Para analizar la gobernanza de la cadena productiva de la balsa en Esmeraldas, Ecuador, con un enfoque de cadena de valor, se ha creído conveniente realizar un repaso rápido de los actores en los diferentes eslabones, tema que ya se describió en el apartado 4.12, pero esta ocasión destacando particularidades de las relaciones de poder entre estos actores, que se detectaron durante el trabajo de campo.

### **6.1.1. Actores de la cadena**

Son tres generalmente los actores principales que intervienen en la negociación inicial: pequeños productores o proveedores, comercializadores y transformadores. Pero las negociaciones en su mayoría se dan entre proveedores y comercializadores. Sin embargo, ellos no dependen únicamente de sus márgenes de ganancias, sino que en última instancia están supeditados al mercado internacional y a los precios que imponen los transformadores transnacionales.

Ya en detalle, los actores, en la zona, están representados por: 1) el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados (GAD); 2) los pequeños productores, asociaciones de balseros, pequeños productores de balsa no asociados ni organizados, plantaciones o sistemas forestales; 3) el comercializador y su equipo de personas que se encargan de talar, cortar, transportar, inclusive el aserrador de montaña, que regularmente tiene dependencia directa del comercializador; 4) los transportistas; 5) el transformador 1 que califica, seca y procesa la madera en un primer nivel de industrialización; 6) el transformador 2 que puede hacer las mismas funciones del transformador 1 y también añade procesos de industrialización de encolado, laminado o laminado flexible y ejecuta la exportación o compra al transformador 1 y añade los procesos de industrialización 2; 7) Exportador independiente, que compra al transformador 1 y realiza la exportación sin añadir valor al producto.

En la cadena de la balsa, en cada microespacio se desarrollan relaciones específicas de poder: entre el agricultor y el comercializador; entre el comercializador y el transportista; entre el comercializador y el aserrío de montaña. Pero, finalmente, son las grandes empresas multinacionales las que mueven las piezas del mercado. No obstante, a escala local, en la zona de estudio de Esmeraldas, Ecuador, el comercializador ejerce un nivel de control en la venta y fija un precio; controla la calidad de la balsa al acompañar, ocasionalmente, el proceso de cuidado de la balsa; contrata gente especializada para la tala y aserrío de la balsa. Un actor secundario importante son las ONG que de varias maneras han influido en la cadena en diversos momentos históricos. Los acápite siguientes, destacan las características de esas relaciones.

## **6.2. Acuerdos institucionales formales e informales entre actores de la cadena**

### **6.2.1. Los balseros asociados**

Cuando un acuerdo de cooperación involucra al gobierno central o a los gobiernos autónomos descentralizados como contrapartes, necesariamente se suscriben convenios formales. Ello sucedió entre el MAGAP y las asociaciones de balseros Nueva Esperanza (La Perla) y del Río Santiago Cayapas de la zona norte de Esmeraldas.

En estas comunidades habituadas a otro tipo de cultura agrícola más periódica (del maíz, del cacao), en la que recibían su pago en el momento de la venta, la propuesta del gobierno central de pagar el jornal pudo haber despertado más interés de los pequeños productores, que el hecho de recibir mejores ingresos después de cuatro años de cuidado y mantenimiento de la balsa. Por eso, en ambas asociaciones, los pequeños productores comprometieron más de las 200 hectáreas pedidas por el MAGAP. Es posible que la expectativa haya sido mayor en el caso de la asociación Nueva Esperanza, en la medida que el convenio con el gobierno central estaría vigente por cuatro años, lo que significaba para los pequeños productores una remuneración segura durante ese tiempo. Era realmente una gran oportunidad. Por eso, generó empleo para los pequeños productores, pero también para sus familias. Se trataba de cubrir todas las necesidades con la gente de la misma comunidad, no gente foránea.

Para el pequeño productor de la asociación, mientras el convenio con el gobierno central estuviera vigente, él y su familia recibirían un pago por trabajar su propia tierra. La modalidad de pago del jornal pudo ayudar a las familias, pero siempre sería temporal. Lo que resultó afectado de esta forma de pago fue el trabajo colectivo, en especial, las mingas. La iniciativa propuesta generó un empleo temporal e individual, lo que afectó sensiblemente la organización colectiva y, a la final, no dejó instalada una iniciativa comunitaria que posibilite generar ingresos permanentes, con el cultivo conjunto de balsa de manera ciclada, por ejemplo. Los pequeños productores de Nueva Esperanza reconocieron que los dos primeros años de ejecución del proyecto no se presentaron mayores dificultades: ‘todas’ las necesidades relacionadas con los cultivos de balsa estuvieron cubiertas. El socio recibía las cantidades de insumos, ‘según lo que quería’, y al involucrar a la familia en las labores del campo, aseguraba un mayor ingreso, que con seguridad mejoró su situación económica y su capacidad de proyección. Una percepción similar se advirtió en la asociación del río Santiago

Cayapas (Entrevista 14. Pequeños productores Asociación Nueva Esperanza; Entrevista 30. Presidente Asociación del río Santiago Cayapas).

La concepción de los programas del MAGAP, basada en una mirada tecnocrática, urbana, asistencialista, no fue interpelada por los socios de las organizaciones. El pago del jornal, que en nada favorecía el trabajo colectivo y el fortalecimiento de la asociación, no fue objetado por los pequeños productores, porque les beneficiaba directamente. La relación vertical que se mantuvo entre las instituciones encargadas de administrar y ejecutar el proyecto y las asociaciones, así como la falta de rendición de cuentas, a los asociados, de estas instituciones respecto del uso de los recursos, tan solo fueron cuestionadas a raíz de la suspensión del acuerdo con el gobierno central.

La disponibilidad inicial de recursos y el momento de auge del mercado de la balsa hubieran podido ser el mejor 'pretexto' para plantear, desde el gobierno central junto con las asociaciones de balseros, un proceso de mediano y largo plazo. No obstante, desde el gobierno central no cuaja todavía un enfoque que apunte hacia proyectos sustentables, basados en la participación y el fortalecimiento de las capacidades asociativas, para la producción y comercialización colectiva de la balsa. Persiste la idea del estado asistencialista. Las comunidades, más que sujetos de derechos, fueron vistas como grupos vulnerables a los que había que asistir. Y desde ese enfoque se 'escucharon' las sugerencias de los pequeños productores; por ejemplo, respecto de la calidad de las semillas (Nueva Esperanza) y las plantas de balsa (Río Santiago Cayapas) provista por el gobierno central, frente a la calidad de la balsa natural. Pero no se cambió lo dispuesto inicialmente.

La suspensión prematura y unilateral de los acuerdos perjudicó seriamente la credibilidad no solo en el gobierno central, sino en la conveniencia de incursionar en la producción y comercialización organizada de la balsa. Dada la frágil organización, las asociaciones no tuvieron la oportunidad (¿o la iniciativa?) de reunir a los asociados para analizar ese evento inesperado, y adoptar una posición colectiva como contrapartes (y, por tanto, también responsables), que libremente habían decidido dedicarse al cultivo de la balsa. La mayoría de agricultores, desencantados frente al incumplimiento de un acuerdo, en lugar de compartir su incertidumbre con otros asociados y buscar algunas salidas, tomaron distancia y



‘rompieron’ el acuerdo con su asociación, para vender la balsa al precio que ofrezca el comercializador, o para tumbarla, como si quisieran borrar un mal recuerdo.

Esa ruptura con la asociación y el cultivo fueron apenas dos efectos previsibles, que evidencian el escaso (¿o nulo?) trabajo de la contraparte gubernamental en el fortalecimiento de las capacidades asociativas. La asociación no era un referente para los pequeños productores; no se consolidó como un espacio de diálogo y deliberación. Los dirigentes no pudieron evitar el desmoronamiento de las asociaciones, lo que limitó su posibilidad de conocer quiénes estaban dispuestos a apoyar una venta colectiva de balsa.

Durante las entrevistas realizadas, los dirigentes y pequeños productores expresaron quejas y cuestionamientos relativos a los convenios, al uso de los recursos del proyecto, que no tuvieron la oportunidad de ser expresados a las instituciones ejecutoras ni al MAGAP, porque desde la centralidad, no se abrieron esos espacios. Desde una típica lógica vertical de poder, las instituciones ejecutoras (IICA y la Universidad Técnica del Norte) nunca rindieron cuentas a las asociaciones y a las comunidades, ni generaron espacios de encuentro a fin de intercambiar ideas, retroalimentar el proceso o rectificar aquello que era necesario.

*- Cómo saben ustedes que se quedó más o menos el 50% [la Universidad Técnica del Norte]. ¿O sea, hay contabilidad de eso o solamente es un estimado?*

*- No, es que nosotros fuimos y pedimos. A última hora nos dieron el monto del proyecto, 560 y algo más de miles. Y no se invirtieron, no más de 250 (Entrevista 39. Dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas).*

En términos legales, algunos pequeños productores de Nueva Esperanza aseguraron que el gobierno central había perdido su derecho al 50% de la venta de la balsa producida por la asociación. Sin embargo, en la práctica, ¿qué valor tenía la aplicación de esa cláusula, si el acuerdo, en lo esencial, había sido irrespetado? Luego de la visita efectuada por la nueva administradora de proyectos y un equipo de técnicos, por encima de los hechos y los testimonios de los pequeños productores, la funcionaria aseguró que el proyecto no había experimentado contratiempos y que se desarrollaba con normalidad; que los pequeños productores no tenían más obligaciones que cuidar las plantaciones. ¿Quién tenía la razón?

Los viajes de ida y vuelta, las solicitudes, informes y la interminable espera que soportaron los dirigentes de la asociación Nueva Esperanza, para conseguir un aval, no lograron que el MAGAP emitiera una respuesta. Una situación similar vivió el dirigente de la asociación del Río

Santiago Cayapas quien, por propia iniciativa, realizó gestiones en una institución pública (la CFN), a fin de conseguir financiamiento para montar un aserrío y agregar valor a la balsa. El complejo entramado burocrático no generó alternativas para responder a los pedidos de las asociaciones; al contrario, cerró puertas. Dicho de otra manera, la iniciativa de llegar a acuerdos solo es válida cuando proviene del gobierno central, mas no cuando es iniciativa de la comunidad o de la organización social.

Los dirigentes de las asociaciones sostuvieron todo el peso del incumplimiento de los acuerdos del gobierno central, como efecto de la débil cohesión de las organizaciones. Las asociaciones no pudieron sostener al grupo de socios. El trabajo emprendido por los dirigentes de las asociaciones más bien se asemejaba a una actividad de voluntariado, una iniciativa personal, un ejercicio de la dirigencia desde un enfoque tradicional, que no recurre a la participación para la toma de decisiones. En ese escenario difícil y solitario, la misión que asumieron los dirigentes de las asociaciones no solo fue extenuante y onerosa, sino desestimulante. Ello puede explicar por qué la dirigencia no buscó otros canales para la comercialización colectiva.

Es difícil comprender qué sentido tuvo la creación de asociaciones, como requisito para participar en el proyecto del gobierno central, si en la práctica no tendrían ni voz ni voto; si las contrapartes no trabajaron de manera articulada con estas organizaciones agrícolas; si no se facilitó, desde la asistencia técnica, el paulatino empoderamiento del proyecto. Las decisiones se tomaron desde los representantes del gobierno. Se desconocieron las experiencias y los conocimientos de las comunidades y los pequeños productores y, finalmente, los asociados no llegaron a experimentar las ventajas de comercializar la balsa como organización.

El apoyo del MAGAP ha sido insuficiente. No ha tocado aspectos necesarios como el fortalecimiento de las organizaciones sociales locales, los canales de comercialización y las cadenas de valor, en una zona donde las organizaciones productivas, desde el momento de su creación tienen los días contados; en una población que, a pesar de haber vivenciado experiencias muy positivas de trabajo organizado, no consiguen despegar por sí solas.

### **6.2.2. De las formas de pago usuales en el sector**

Tanto en las asociaciones de balseiros Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas, como en las comunidades que cultivan balsa sin estar organizados, los comercializadores se acercan a las comunidades para comprar la balsa a los pequeños productores.

Los campesinos acatan las condiciones del comercializador para la venta de la balsa. Según el testimonio de un comercializador, él compra la balsa a un grupo de pequeños productores, que deben delegar a una sola persona para negociar la venta de la balsa. Este grupo, como indica el entrevistado, cada vez es más numeroso; pero la modalidad de negociación es la misma: entre el delegado del grupo y el comercializador.

Frente a las asociaciones de balseros Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas, el comercializador no consideró aproximarse para negociar. Al contrario, cuando el apoyo del gobierno central se suspendió, el comercializador aprovechó la coyuntura para entablar conversaciones con los pequeños productores, uno a uno. Esa modalidad se reproduce también en las comunidades que cultivan balsa, pero no cuentan con una organización.

Entre el agricultor y el comercializador, las relaciones varían según la estrategia que utilice el comercializador para llegar a un acuerdo comercial. Para el comercializador, la falta de acceso de los pequeños productores a la situación de la balsa y la superación de la crisis constituye una oportunidad. Por ello, los comercializadores ofrecen un pago por los cultivos, por precios muy bajos, pero los pequeños productores reclaman que al menos paguen lo acordado. Eventualmente, se conocen casos de comercializadores que no han cumplido su pacto. El 10% de los pequeños productores califican como muy demorado el tiempo de espera de pago de parte de los comercializadores, como demorado el 54% y solo un 36% como puntuales. Se tiene un acumulado de 64% que reclama sobre demoras en los tiempos de pago, siendo este una de las principales formas en que se puede evaluar la situación de los acuerdos entre los eslabones de la cadena de la balsa. Sin embargo, hay un grupo de comercializadores que prefieren cultivar relaciones de familiaridad con el agricultor y que suelen acompañarle en el proceso de mantenimiento, para orientarle y explicarle algunos aspectos técnicos. De esa manera, por un lado, van generando un compromiso de compraventa de esos cultivos, pero además se involucran para asegurar que la balsa sea de buena calidad. Esto, posteriormente, beneficiará al comercializador, que tendrá menos probabilidad de que le rechacen la madera.

### **6.3. Actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial**

#### **6.3.1. Los comercializadores**

Los comercializadores influyen decisivamente sobre los precios en su relación con los campesinos, que, por cierto, es vertical. Para el ejercicio de su actividad, el comercializador

dispone de información sobre el mercado, el valor de la balsa que se adquiere, el valor de la venta, a fin de determinar el porcentaje de sus utilidades.

Durante las entrevistas, uno de los comercializadores comentó que tiene un grupo de balseros o ‘socios’ con quienes tienen un acuerdo comercial. Por solicitud del comercializador, el grupo de pequeños productores delega a uno de ellos para que negocie con el comercializador. Este grupo, como señala el comercializador, cada vez ha aumentado (no es gestión de las asociaciones); pero la condición sigue siendo la misma: el comercializador acuerda con uno de ellos.

Entre el agricultor y el comercializador, las relaciones varían según la estrategia que utilice el comercializador para llegar a un acuerdo comercial. Lo más común es que los comercializadores ofrezcan un pago por los cultivos, por precios muy bajos, pero que paguen lo acordado. Eventualmente, se conocen casos de comercializadores que no han cumplido.

Como parte de su actividad, el comercializador debe organizar un equipo de trabajo para la tala y traslado de la madera, para su corte en el aserrío de montaña. En este caso, el actor recurre a gente de su confianza, con experticia en la actividad para la tala de la madera y el corte de la balsa. Para otras actividades de carga o movilización suele contratar a gente local.

Una de las fortalezas del comercializador está relacionada con el manejo y actualización de información relacionada con el mercado de la balsa. Establece diversos contactos y, eventualmente, desarrolla experticias en comunicación, a fin de lograr un panorama lo más claro posible de lo que sucede en cada zona, en diversas provincias. Por cierto, el comercializador no necesariamente es una persona de la localidad. En las comunidades de la zona norte de Esmeraldas, se refirieron a comercializadores que provenían de otros lugares, como Santo Domingo, Guayas o Los Ríos, provincias con mejor infraestructura de aserríos.

Entre los comercializadores, se puede distinguir por lo menos tres grupos: a) los comercializadores que arriban a las comunidades, pactan un precio por la plantación de balsa, y entran al bosque con un equipo de personas especializadas, de confianza, para talar; b) los comercializadores que compran la madera por encargo de los empresarios y llegan con su propia gente; y, c) los comercializadores que establecen una relación de familiaridad con los pequeños productores durante la última fase del proceso de producción, eventualmente ayudan con anticipos hasta el momento de la tala.

El segundo grupo de comercializadores, según uno de los dirigentes de Nueva Esperanza, tienen la misión de comprar la madera por encargo de los empresarios. Es decir, el comercializador fija un precio, según lo que le indica la empresa. El comercializador llega a la comunidad con gente especializada, que se encarga del corte, el troce, pago de transporte. En otras actividades, como bajar la balsa, embarcar, suelen contratar a gente local.

El tercer grupo de comercializadores invierten su tiempo para aconsejar, revelar “los secretos” para que la balsa crezca y se mantenga bien, y acompañar al productor. Son comercializadores que utilizan estrategias para persuadir: llegan a realizar anticipos al productor como muestra de confianza. De esa manera, garantizan la provisión de balsa, pactan el valor de la balsa, y aseguran la calidad del cultivo. Esto, a su vez, les asegura mayores ingresos. En esa relación de ‘confianza’, el productor no tiene mayor margen de negociación. Quien decide es el comercializador. Uno de los comercializadores entrevistados se autocalificó como honrado, por pagar lo pactado, a diferencia de otros comercializadores que se llevan la balsa y no regresan para pagarles a los pequeños productores.

Una vez acordada la transacción para la venta de la balsa, los pequeños productores no debe realizar ninguna actividad adicional, a menos que él mismo o su familia sean contratados por el comercializador para labores secundarias como el arrastre o estibaje de la madera. Generalmente, el comercializador ya tiene contratado un grupo de leñadores, motosierristas, que se encargan de tumbar la balsa. Es gente especializada en el manejo de los equipos. Estas personas, así como el comercializador, se movilizan de una zona o provincia a otra. Son trabajadores independientes.

Luego de talar el bosque, se cargan las trozas para amontonarlas. Para la carga y traslado de la madera, eventualmente, el comercializador puede acordar con gente de la comunidad. La madera es trasladada hacia el aserrío de montaña.

Aunque el comercializador tiene cierto control en el precio que acuerda con el productor de balsa, para poder proveer a la empresa debe contratar otras actividades que, según el criterio del comercializador entrevistado, han elevado excesivamente su costo. El proceso de preparación de la madera se ha visto afectado por una importante especulación que ha disparado los precios de los servicios que requiere el comercializador antes de llevar la madera a la empresa. La temporada lluviosa o seca suele ser un factor que afecta los precios,

pero no justifica un incremento que ha llegado a duplicar o más los costos. Por mencionar un ejemplo: un camión que cobraba us\$200, ahora puede cobrar alrededor de us\$500. Los precios del aserradero, de la tumbada, del arrumado y la banqueada se han elevado.

Uno de los comercializadores entrevistado se retiró del negocio, pues considera que dejó de ser rentable. El problema no solo tiene que ver con el incremento excesivo de los costos de los servicios, sino con la discrecionalidad con la que se suele calificar la madera en las empresas. Las empresas llegan a pagar sumas que ni siquiera cubren los gastos en los que ha incurrido el comercializador. El comercializador puede verse, incluso, obligado a adquirir deudas, de ahí la importancia de la experiencia y capacidad negociadora del comercializador hacia ambos lados de su eslabón en la cadena.

La mayor presencia de comercializadores muy probablemente tiene que ver con una recuperación del mercado de la balsa, luego de la crisis. Pero puesto que la producción de balsa no llega a abastecer la demanda, su precio sube. Según un ex comercializador, en la actualidad ha disminuido notablemente el cultivo de la balsa. Este es un período de “cosecha” de la balsa, pero los pequeños productores no están volviendo a sembrar. El fenómeno, en todo caso, parece localizarse en determinadas zonas. Algunos comercializadores consiguieron comprar la balsa de pequeños productores de La Perla y de la zona del río Santiago Cayapas, en precios bajos, lo que, al mismo tiempo, desestimula un nuevo cultivo de balsa. La percepción, al menos de un grupo de pequeños productores, es que el mercado de la balsa no se ha recuperado (Entrevista 17. Comerciante retirado).

### **6.3.2. Aserríos de montaña: prestadores de servicios y comercializadores**

El aserrío de montaña suele pertenecer a un comercializador, que tiene múltiples contactos e información sobre el negocio, y consiguió reunir el capital para prestar un servicio con alta demanda, en una zona donde las plantaciones se encuentran alejadas de las vías de comunicación principales. El propietario del aserrío de montaña es, por lo general, un comercializador con experiencia en su actividad.

El aserrío de montaña es un aserradero móvil. Se ubica en la comunidad más cercana o en la misma plantación de balsa, si esta ofrece condiciones de accesibilidad para el ingreso de camiones. Se encarga de convertir la troza en listones, de acuerdo con especificaciones

técnicas que son estándares. El aserrío de montaña genera empleo, probablemente más estable que el empleo que ofrece el comercializador.

El equipo de trabajo del aserrío está integrado por personas que dominan su actividad (tumbar, aserrar) y otras locales, que son contratadas para cargar o trasladar la madera. Muchas veces, deben movilizar la madera por río, desde la plantación hasta el aserrío. En esos casos, se ubican estratégicamente en algún recodo del río para recibir la madera y amarrarla como balsas, para mandarla por el río hasta un lugar cercano al aserrío. En otros casos, deben bajar la madera con mula, o incluso a mano. La subida del río hacia el aserrío es realizada por otro grupo de personas, que también pueden ser locales.

Según el propietario del aserrío de montaña, los costos son superiores en la zona de Esmeraldas, en comparación con Santo Domingo, por la ubicación de las comunidades donde se cultiva balsa, que son muy distantes de las vías de acceso. En esos casos, es necesario entrar con caballo y realizar varios viajes, para llevar la madera hasta la vía más cercana (Entrevista 4. Comercializador que evoluciona a Transformador 1).

Entonces, el aserrío de montaña cumple una serie de pasos y emplea diferentes personas o equipos, con o sin experiencia, según el tipo de tarea. El equipo de gente especializada está conformado por trabajadores independientes que suelen moverse de una zona a otra, o entre provincias, según donde haya madera y requerimiento de su trabajo.

El aserrío también puede encargarse del traslado de la madera hasta la empresa, si así lo requiere el comercializador o la misma empresa. Sin embargo, el propietario del aserrío no posee camiones, sino que se encarga de contratarlos. En esa relación comercial, quien fija los precios es el camionero.

Esta inversión, que generalmente realiza el comercializador, representa un salto importante en la cadena de valor y mayor influencia en la fijación de precios de los servicios. El aserrío de montaña puede desempeñar diferentes funciones: a) puede actuar como comercializador, pero también como prestador de un servicio; b) puede llegar a acuerdos comerciales con proveedores y con propietarios; c) puede comprar por bosque o por camión. El principio del aserrío de montaña es ser flexible, a fin de responder a una diversidad de condiciones y necesidades en esta etapa de comercio de la madera. Eso le exige ser ágil para

integrar equipos o contratar gente según el tipo de requerimiento (Entrevista 4. Comercializador que evoluciona a Transformador 1).

Los contactos y la información son muy importantes en este negocio. El propietario de un aserrío debe actualizar su información respecto de los precios de la balsa en el mercado y en las empresas. Esto lo logra de manera sencilla cuando es parte del equipo del comercializador; pero cuando es independiente, pacta los precios con este. Asimismo, las relaciones con bastantes proveedores le permiten conocer mejor la ‘lógica’ de la cadena y también realizar acuerdos comerciales. Un propietario de un aserrío de montaña aseguró que contaba con algunos proveedores de balsa y que, al mismo tiempo, debía abastecer a cuatro empresas de diferentes partes de la Costa ecuatoriana.

Por lo general, las relaciones de trabajo se pactan de manera informal. Para el caso de la compra de bosques, el comercializador afirma que suscribe acuerdos formales, legalizados en notarías. En ese caso, el propietario del bosque también debe entregarle el certificado del registro de propiedad, para comprobar que esa plantación le pertenece (Entrevista 4. Comercializador que evoluciona a Transformador 1).

El propietario de aserrío asegura no haber negociado madera con alguna asociación de balseros. En cambio, sí ha llegado a acuerdos con grupos de balseros que actúan como sus ‘socios’ y le dan un poder a uno de ellos para que negocie con el comercializador. Si el número de socios aumenta, no cambian las condiciones: el comercializador solo acuerda con uno de ellos. Es posible que esta modalidad de negociación haya provenido de los mismos pequeños productores, que efectivamente resulta más conveniente para ellos; no es gratuito que el grupo de socios haya aumentado.

El comercializador asegura dar anticipos, pero no a los pequeños productores, sino a dos personas específicas que trabajan con él, muy probablemente, a partir de un acuerdo informal. La persona entrevistada en el aserrío de montaña afirma que antes de realizar los anticipos a sus dos personas de confianza, prepara el plan de manejo.

En la consecución de la guía, la persona del aserrío no tiene inconveniente; pero sí en la elaboración del programa (plan de manejo). Allí, tienen dos opciones: a) la primera consiste en contratar a personas que conozcan del tema. Ellas se tardan no más de 10 días en elaborar el documento, y a los 15 días les aprueban. El aserrío debe pagar alrededor de 800 dólares



los mil metros cúbicos de madera; b) Si la persona del aserrío elabora el programa, tardan entre cuatro y cinco meses en aprobarlo, sin razón aparente. Esta dificultad, según el testimonio, se explicaría por su nivel de educación (Entrevista 4. Comercializador que evoluciona a Transformador 1). Cuando el aserrío de montaña acuerda proveer de madera a las fábricas, estas no entregan anticipos ni pagan de inmediato: llegan a tardar entre 15 y 30 días, a veces más según el testimonio. Y aunque no le paguen, vuelven a solicitar sus servicios. En esta relación comercial no son comunes los contratos, sino acuerdos no formales. A pesar de que las empresas tardan en pagar los servicios del aserrío, la administración de esta actividad ha sido adaptada para estas modalidades de pago, por lo que el negocio no se ve afectado. En la negociación con la fábrica, el propietario del aserrío recibe un pago menor, porque le restan la cantidad de pies de balsa debido a los esquemas de calificación. Aunque la persona entrevistada asegura que el aserrío de montaña no deja mayor utilidad, en la práctica es un servicio muy útil, porque cubre una serie de necesidades, sea del propietario de la balsa, del comercializador, de la empresa. Al adaptar sus servicios a las condiciones de difícil acceso en la zona y a la falta de aserraderos en las comunidades, se vuelve un servicio muy conveniente y muy probablemente conveniente económicamente hablando. Además, si la balsa se mantuviera en precios bajos no se justificaría un negocio como el aserrío de montaña, pues esta demanda invertir en equipos y otros gastos de movilización hacia los lugares donde considere que pueda ser rentable instalarse. Si se toma en cuenta que la mayoría de aserríos de montaña pertenecen a comercializadores, entonces es posible afirmar que quien fija las condiciones y los precios es el comercializador.

La rentabilidad de un aserradero (no de montaña) impulsó al dirigente de la asociación del Río Santiago Cayapas a solicitar financiamiento en la Corporación Financiera Nacional (CFN). El aserradero, como señaló el dirigente, no solo buscaría atender la demanda de los pequeños productores de balsa, sino de otras maderas, lo que le mantendría permanentemente activo. Lamentablemente, después de una dinámica de ir y venir, la iniciativa no fue aprobada ni reorientada a la institución pertinente (MAGAP). Curiosamente, cabe señalar que el gobierno nacional, en el discurso, ha afirmado que una de las prioridades es la economía popular y solidaria

### **6.3.3. Comercializadores y prestadores de servicio de secado**

En el proceso que debe atravesar la balsa, desde la tala hasta llegar a la empresa, el comercializador es quizás el actor con mayor información respecto del mercado interno de la balsa. Esa información le ha permitido identificar nichos e incorporar valor a su actividad. El aserrío de montaña es un ejemplo de ello. Una situación similar ocurre con el comercializador que puede acceder al servicio de secado.

Estos comercializadores también ofrecen el servicio de secado, bajo pedido y cuando hay demanda. Entrevistado uno de estos comercializadores manifiesta que trabaja en alianza con un propietario de cinco “cerrillos” de balsa, probablemente natural, pues el entrevistado no se refirió a algún programa de cultivo que haya sido aplicado en esos cerrillos. El comercializador no precisó si el acuerdo con el propietario de la plantación comprometía la venta exclusiva de la balsa. No obstante, se refiere a él como su socio; por tanto, el comercializador está en capacidad de proveer de la balsa que requieran sus clientes, en un plazo corto (Entrevista 2. Comercializador, subcontrata).

Aunque no fue posible conocer los valores acordados entre el comercializador y el propietario de los cerrillos de balsa, sí se pudo advertir que el precio fijado por el comercializador para el cliente varía según el tipo de madera que necesite: gruesa o delgada. Para obtener la madera, el comercializador cuenta con un equipo integrado por dos personas de confianza que dominan el proceso de ‘asembrado’, y pueden seleccionar la madera de acuerdo con el requerimiento del cliente.

De acuerdo con el comercializador entrevistado, los dos cargadores son “de planta”; es decir, existe una relación de dependencia con el comercializador. Lo mismo podría suceder con los dos especialistas en el ‘asembrado’, cuyo conocimiento resulta imprescindible para el tipo de servicio que ofrece este comercializador. Lo más probable es que los acuerdos de trabajo sean algo similar al pago por obra (o volumen de trabajo).

Como prestador del servicio de secado, este comercializador entrega madera de balsa a empresas en Santo Domingo y en Yaguachi. El aserradero, localizado en Winchele (provincia de Esmeraldas), no es propiedad del comercializador, pero puede disponer del espacio en cualquier momento. No fue posible conocer las condiciones del acuerdo entre el propietario del aserradero y el comercializador. Pero se pudo inferir que en el costo del secado está

incluido un rubro que corresponde al uso del aserradero, a la movilización y la elaboración de fichas técnicas. El servicio de secado tarda 8 días. El comerciante se compromete a enviar la madera secada en camiones, junto con un historial y una ficha técnica que explique el proceso de secado, y el promedio de humedad en las piezas. Si se compara entre el valor que cobra por extraer madera (42 centavos) y el que establece para la madera secada (65 centavos), hay un 55% de diferencia. A este valor habrá que agregar lo que corresponde a movilización (flete). La madera se entrega en bultos, a fin de que el cliente pueda verificar lo que recibe. La actividad de secado de la madera, así como el aserrío, genera empleo; según la necesidad puede ser un empleo más o menos estable.

#### **6.3.4. Transformadores 1**

No se ubicaron plantas procesadoras de balsa en actividad en la zona de estudio. La última de la que se tuvo conocimiento fue una planta que funcionaba en instalaciones arrendadas en el sector de Winchele, pero a la fecha del estudio (2015) no se encontraba funcionando.

Las plantas transformadoras nivel 1 se encuentran fuera de la provincia de Esmeraldas, y las más cercanas, en las provincias vecinas de Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí. Estas plantas compran la madera de balsa a los comercializadores, realizan su proceso y entregan el producto a las Transformadoras 2 o a exportadores con los que han pactado producciones a pedido. El proceso que realizan inicia con la calificación de la madera que ha provisto el comercializador. Este proceso evalúa las condiciones físicas de la madera y se verifican parámetros de edad del corte, plagas, manchas, calidad, densidad, color, medidas, porcentajes de madera gruesa frente a delgada (que regularmente debe bordear el 80-20), etc. Este primer proceso conlleva la posibilidad de rechazos totales o parciales. El control del proceso de la está en manos del transformador; no obstante, de acuerdo con la importancia del comercializador y las condiciones del mercado, las negociaciones podrían llegar a ser más o menos intensas.

Superado este primer nivel de negociación, se realiza una recepción provisional. El proceso se deriva de las condiciones de mercado de los envíos anteriores. Se efectúa un segundo proceso de calificación, posterior al procesamiento de la madera. Este puede reflejar otros efectos. Entonces, solo en ese momento, se definen los volúmenes finales aceptados. El pago se difiere entre una semana y 60 días, según la negociación inicial de provisión

pactada con el comercializador. Estas duras condiciones pueden variar significativamente, de acuerdo con el tamaño de la empresa transformadora y del comercializador, y son similares a las que se manejan en las transformadoras 2.

El proceso de calificación se repite en la entrega de la transformadora 1 a la transformadora 2 o al exportador. Nuevamente, la dureza o flexibilidad de las exigencias dependen de las condiciones de mercado. Pero, además, existen dos agravantes adicionales: a) las especificaciones técnicas no son definidas formalmente; b) regularmente, no existen contratos formales entre ninguno de los actores.

#### **6.3.5. Transformadores 2**

Según el técnico entrevistado, ellos prefieren adquirir directamente bosques. Por eso, su primera tarea consiste en revisar la calidad de la balsa. Ellos se encargan de todo el proceso hasta llevarlo a la planta, y brindan asesoría de acuerdo con lo que ellos necesitan (Entrevista 27. Funcionario empresa procesadora, exportadora).

En esta etapa, se cumplen dos grandes tareas: a) se evalúa el bosque de balsa, a fin de constatar si cumple con determinados criterios de calidad, antes de llegar a un acuerdo con el propietario de esa plantación. Para ello, se extrae muestras de la madera para analizarlas y prevenir posibles rechazos de madera en la empresa; b) se verifica la calidad de la madera que llega hasta la empresa, transportada en camiones. La idea es que la madera no tarde en ser procesada (Entrevista 27. Funcionario empresa procesadora, exportadora).

Así como el Transformador 1, el Transformador 2 generalmente se apoya en comercializadores experimentados, o, eventualmente, mantiene sus propios equipos de comercialización, quienes se encargan de contratar un grupo de personas que se encarguen de la tala, el corte, así como la movilización de la madera hasta la empresa, para prevenir que la madera permanezca demasiado tiempo a la intemperie y se deteriore.

El Transformador 2, se relaciona con varios proveedores, pero realiza ciertas concesiones con los proveedores más antiguos, con quienes ya existe una relación de confianza.

El primer proceso consiste en recibir la balsa, bajarla y calificarla antes de adquirirla. El proveedor “nuevo” recibe un tratamiento especial. Se analiza la carga y se informa al proveedor acerca de los criterios técnicos que se utilizan para aceptar la madera. También se

le explica que si la madera no es aceptable o es de mala calidad no será aceptada por la empresa, y tendrá que llevarse el camión. Con el tiempo y la consolidación de la relación técnica y de confianza, los proveedores van identificando qué aspectos se revisan en la madera, y son más cuidadosos. En ese sentido, el transformador, de alguna manera, instruye a los proveedores. Un proveedor que ha sostenido una relación de trabajo con el transformador ya sabe cómo evitar el rechazo de la madera (Entrevista.27. Funcionario empresa procesadora, exportadora)-

Cuando la madera es rechazada, los transformadores explican a los proveedores las razones; o bien, por qué solo se acepta una parte del embarque. No obstante, los proveedores no siempre se sienten satisfechos con las explicaciones proporcionadas, pues en la práctica los parámetros de calificación son distintos entre las empresas. En ciertos casos, una madera de ciertas características similares es aceptada, y en otra ocasión, rechazada. Por tanto, los criterios de valoración pueden ser subjetivos. En ese sentido, los acuerdos comerciales también pueden depender de la voluntad de los transformadores.

Un proceso similar lo manejan las transformadoras 2 cuando reciben un producto procesado de las transformadoras 1. En ese caso, la calificación se centra en niveles de humedad, densidad, manchas, huellas de polillas, color, etc. El manejo de rechazos es similar.

Una vez completados los procesos de laminado rígido o flexible, las transformadoras 2 realizan la exportación.

#### **6.3.6. Los transportistas**

Los transportistas también forman parte de la cadena. Para ellos, representa un muy buen negocio. Son transportistas independientes que, en principio, debían regresar a su lugar de origen sin carga que transportar. Con el cultivo de la balsa, necesariamente se requiere su servicio para transportar la madera. Es decir, tienen la oportunidad de realizar ‘viajes redondos’. Y puesto que su servicio es esencial, ellos aprovechan para imponer sus precios para transportar la madera. El negocio para los transportistas está garantizado mientras las comunidades y los actores de los otros eslabones de la cadena no adquieran camiones.

Los transportistas forman parte de la cadena de balsa porque ellos trasladan la madera en diversos momentos del proceso. Los transportistas no son personas conocidas por la comunidad. Llegan a la comunidad, cargan y se van. Las comunidades no tienen identificado

a algún transportista que les resulte familiar, con quien puedan establecer un acuerdo más conveniente. No hay una relación de proximidad. Es un gremio que no vive ni depende de la balsa, pero aprovecha la necesidad de movilización de madera, para ganar un dinero adicional. Lo que le conviene al camionero es realizar ‘viajes redondos’; es decir, con carga en la ida y en la vuelta, sin importar el producto que traslade. En cambio, la balsa no puede pasar a la intemperie más de dos o tres días. Debe trasladarse, en lo posible, el mismo día que se coloca cerca de la vía. Entonces, esa urgencia representa una ventaja para el camionero, quien fija un precio poco negociable.

### **6.3.7. Las empresas transformadoras**

Los actores entrevistados identificaron a Plantabal como la empresa más fuerte de la zona. Luego están Alcan (es el antiguo nombre de Plantabal), International Forex Products del Ecuador (vinculados con empresas norteamericanas), Cobalsa y DIAB (europea) entre las marcas que mejor identifican las personas de la zona.

En Borbón, se asegura que, en un determinado momento, hubo siete empresas que extraían madera a diario en la zona. “Las balsas sacan, pero poco se podría decir En la actualidad, solo quedan dos empresas” (Entrevista 3. Presidente Junta Parroquial Borbón).

Hace algunos años, ciertas empresas optaron por comprar plantaciones de balsa, pero en otras provincias del Ecuador, para asegurar la provisión de balsa. Seguramente, la idea era el autoabastecimiento, además de evitar relaciones comerciales con comercializadores u otros actores. Poco después, optaron por convertirse en centros de acopio de otras plantaciones; seguramente la iniciativa no les resultó muy rentable.

Para las empresas, hay distintos tipos de proveedores. En algunas empresas, se prefiere comprar el bosque, y todas las actividades relacionadas con el aserradero y los secados se realizan en la empresa. En otros casos, los comercializadores de madera llegan a la empresa. Se califica la madera antes de que ingrese. Luego evalúan el estado de la madera. Esta evaluación, como señalan algunos entrevistados, carece de parámetros precisos. Entonces, unas veces se acepta determinada madera, y otras, no. Las explicaciones que expresan los transformadores de las empresas no son satisfactorias, según los comercializadores.

La empresa transformadora 2, luego del proceso de industrialización que comprende el secado, maquinado y elaboración de cubos o láminas, lo destina a la exportación. Este

proceso tiene un recargo adicional al costo total, al que se suman las costas por trámites legales y fletes y por el volumen.

El mercado de la balsa ha experimentado un repunte. Sin embargo, la rentabilidad no será la misma que la obtenían hasta el 2010, debido a las nuevas políticas en la China.

La competencia entre las empresas es intensa. Según uno de los entrevistados, la competencia entre dos o tres grandes empresas, transnacionales, provocó una disputa del mercado balsa, en su objetivo por alcanzar el mayor porcentaje y el dominio del mercado de la madera en la época del boom. En esta disputa, no entraron las empresas pequeñas, quizá impedidas por su capacidad económica, lo que podría caer en el contexto de una competencia desleal y desigual, contraria a lo dispuesto en la Constitución, que prohíbe el monopolio.

La maquinaria parece jugar un papel importante en las empresas para incursionar en mejores condiciones en el mercado interno y de la exportación de la madera de balsa. Las máquinas permiten procesar la madera y agregarle valor. Eso implicaría obtener una ventaja competitiva para obtener un mejor precio.

Los datos cuantitativos revelan que la dimensión actores dominantes tiene una correlación buena con incidencia sobre la gestión comercial (0,717) y correlación baja con estabilidad o temporalidad de los grupos (0,377), existencia e influencia de redes (0,357). Las asociaciones podrían ser una herramienta para buscar consolidar apoyos para los pequeños productores, pero son débiles, el 49% considera débiles o un poco débiles a las asociaciones de su sector y solo 38% las ve como medianamente consolidadas, datos que, siendo la visión de los líderes parroquiales, se ve influenciado favorablemente, por las exitosas asociaciones de cacaoteros.

#### **6.4. Tipo de gobernanza**

Entre los pequeños productores no existen evidencias de competencia en la venta de la balsa a los comercializadores, estén ellos cercanos o alejados de la carretera, estén asociados o no. Los pequeños productores asociados a Nueva Esperanza y a la asociación del río Santiago Cayapas no llegaron a reconocer las significativas ventajas comerciales de la venta colectiva de la balsa, en contraste con las condiciones que implica la venta individual de la madera. A pesar de los importantes recursos del gobierno asignados a los proyectos de cultivo intensivo de balsa a través de asociaciones, los responsables técnicos del trabajo con los asociados no abordaron estos temas, ni motivaron la consolidación de las asociaciones.

Un conjunto de factores incidentes, la falta de trabajo técnico del gobierno central para el fortalecimiento organizacional, la falta de difusión de información respecto de los actores de la cadena y los beneficios comerciales que implicaba la disponibilidad de maquinaria, equipo o movilización, la plaga que devastó buena parte de los cultivos de balsa en Nueva Esperanza, la suspensión unilateral y antes de lo acordado, entre otros, impidieron que las asociaciones jueguen un nuevo papel en la cadena de la balsa; situación que, obviamente, allanó el camino para el comercializador. Por ello, algunos pequeños productores, inicialmente asociados, finalmente actuaron solos, tal como aquellos pequeños productores que cultivan balsa por iniciativa propia y enfrentan relaciones desiguales con el comercializador.

Ciertos balseiros, no como asociación sino en forma individual, han pensado en llevar su propia madera al aserrío, con el propósito de movilizar por su cuenta la madera a la empresa compradora y desplazar a los comercializadores. Esta era una idea que manejaban los dirigentes de la asociación Nueva Esperanza; pero no prosperó a causa del silencio del MAGAP, que no atendió sus diversos pedidos.

En cambio, entre los comercializadores parece existir una alta competencia. Atraídos quizá por la significativa diferencia que existe entre los precios que se consigue en la compra de la balsa al agricultor y la venta a la empresa exportadora, los comercializadores ahora abundan en la zona, como señala el testimonio de uno de los entrevistados.

*¡Ah! ¿Así como yo? ¿Proveedores? ¡Uh!, hay hartísimos, es fuerte la competencia. (...) Eso sí le digo que hay nuevos proveedores y esos están con fuerza, pero tienen plata bastantísima (Entrevista 4. Comercializador, evoluciona a Transformador 1).*

Los aserríos mantienen mayores relaciones con los comercializadores que con los pequeños productores, porque los primeros son quienes, después de adquirir la balsa en la plantación, llevan la madera al aserrío en camión, para el proceso de corte. Los aserríos, al pertenecer en su mayoría a los comercializadores, disponen de una multiplicidad de actores con los que establecen acuerdos. Ellos pueden comprar la madera para proveer a las empresas con las que han adquirido compromisos, o bien ser contratados por los comercializadores. Sin embargo, los aserríos prefieren vender su madera directamente a empresas, y no, como dice un testimonio, a cualquier persona. Hay aserríos que también venden a comercializadores con las mejores ofertas, según la ley de la oferta y la demanda. Al tener



un aserrío, el comercializador puede decidir, entre las diversas ofertas, cuáles serán los actores a quienes atenderá de manera prioritaria e, incluso, exclusiva.

El secado, por lo general, ha estado a cargo de las empresas exportadoras o los transformadores 1. Pero en la zona de estudio, un comercializador también está ofreciendo ese servicio. Estos actores disponen de cierta información acerca de los costos que manejan otras plantas de la zona.

Para un actor de la cadena que actúa como transportador de la madera, no sería sencillo convertirse en comercializador, porque su seguridad física y su herramienta de trabajo pueden estar en juego. Además, el camionero es visto como una persona que lucra en la transportación de la madera.

En el caso de los empresarios, la competencia es más intensa. Según uno de los entrevistados, la competencia entre dos o tres grandes empresas, transnacionales, provocó una disputa del mercado balsa, en su objetivo por alcanzar el mayor porcentaje y el dominio del mercado de la madera. En esta disputa no entraron las empresas pequeñas, quizá impedidas por su capacidad económica, lo que evidenciaría una competencia desleal y desigual, contraria a lo dispuesto en la Constitución que prohíbe el monopolio.

La maquinaria parece jugar un papel importante en las empresas para incursionar en mejores condiciones en el mercado interno y de la exportación de la madera de balsa. Las máquinas permiten procesar la madera y agregarle valor. Eso implica obtener una ventaja competitiva para obtener un mejor precio.

La dimensión tipo de gobernanza tiene correlación positiva con las dimensiones actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial y estabilidad o temporalidad en los grupos y redes. El análisis de las entrevistas determina que los actores dominantes de la gestión comercial, en la cadena de la balsa en la zona de estudio, son las grandes empresas transformadoras secundarias y exportadoras, así como, en menor escala, los intermediarios comercializadores para la mitad más débil de la cadena. También se ha analizado y hay evidencia de la volatilidad en los grupos y redes que se forman en la zona de estudio, entonces se infiere que la dimensión tipo de gobernanza tendrá un comportamiento consecuencia de ese hecho, en que el eslabón de los pequeños productores, no tienen fuerza en la definición del tipo de gobernanza en la cadena de la madera de balsa.

## **6.5. Influencia sobre las decisiones de precio**

A pesar de los importantes recursos invertidos para agrupar legalmente a los campesinos alrededor de la producción de la balsa, los mentalizadores de los proyectos, omitieron temas claves en la ejecución de los proyectos que hubiesen significado ciertas ventajas competitivas para las asociaciones de balseros. El peso de las asociaciones de los pequeños productores no es importante en cuanto a definiciones de precio, aunque eventualmente se hayan planteado el propósito de jugar efectivamente un papel que incida en los precios. La situación de los balseros que estuvieron asociados y los que no pertenecen a organizaciones legales son prácticamente iguales; esto es, representan el eslabón menos relevante en cuanto a precios, a pesar de que son ellos quienes se dedican a la producción de la balsa. Sin embargo, de acuerdo con la información provista por otros actores de la cadena, es posible observar una mayor organización en ciertos grupos de pequeños productores no asociados, que llegan a acuerdos para actuar como socios.

Los pequeños productores generalmente venden su balsa al comercializador en el bosque; si se trata de un comercializador que los ha acompañado durante el proceso de mantenimiento de la balsa, no dudan en venderle la balsa a él y al precio que proponga.

En Nueva Esperanza, en una ocasión, a decir de uno de sus pequeños productores, hubo la intención de talar la balsa y llevarla en camión para comercializarla directamente a una empresa, en vista de la gran diferencia que existe entre vender la madera al comercializador o a un empresario. Según el testimonio del agricultor de Nueva Esperanza, la diferencia entre el monto que reciben los pequeños productores del comercializador y el que podrían percibir si venden la balsa directamente a una empresa, estaría entre 600% y 700% más.

Para los comercializadores existe un mayor margen de movilidad en el manejo de precios, su punto de partida son las empresas transformadoras 1 o 2 con las que negocia las condiciones. Si las condiciones de mercado son buenas, su margen de negociación es mayor e incluso podría incluir préstamos de equipo o anticipos. En las condiciones actuales de mercado, a pesar de la mejora de los dos últimos años, esas facilidades son muy limitadas. Del comercializador hacia el productor el panorama no ha cambiado significativamente desde la época de la crisis de la balsa. Los precios se mantienen en similares niveles, sobre todo

debido a la falta de acceso a la información por parte de los pequeños productores, quienes no realizan un seguimiento a la situación del mercado.

El comercializador se reserva márgenes muy importantes como protección frente a los altos niveles de rechazo sucedidos por la discrecionalidad del manejo de las calificaciones de los transformadores y, sin duda, una importante ganancia.

Los transformadores 1 manejan condiciones similares a los comercializadores respecto de los transformadores 2 a quienes venden sus productos, con el agravante de que, en el evento de rechazos, el costo es mucho más alto por el valor agregado al producto. Por su parte, los transformadores 2 dependen del mercado, sobre el cual tiene un gran nivel de influencia debido a ser el Ecuador el mayor exportador de balsa del mundo.

Los actores intermedios, si bien son importantes en la cadena, se manejan sin mayores variaciones, tomando como base el salario mínimo definido por el gobierno central y la oferta y demanda para el caso de los transportistas. El gobierno central se ha mantenido al margen de acciones que influyan sobre los precios en el sector.

Por su parte, las asociaciones no tienen peso para estas decisiones, un 49% de los asociados tiene la percepción de que sus asociaciones son débiles y solo un 38% las considera medianamente consolidadas. El análisis cuantitativo también muestra que no existe correlación entre el crecimiento del número de asociaciones y las alternativas que las asociaciones tengan para negociar sus productos y el 61% consideran que los Precios son impuestos, y solo un 31% percibe que existe espacio para negociar los precios.

Esto habla sobre la calidad pobre de la gestión de las asociaciones, que, como se ha visto anteriormente, se organizan más en torno al cumplimiento de requisitos para beneficios del estado, que de gestión local.

Respecto de las interacciones con otras asociaciones, los datos cuantitativos asocian estas relaciones básicamente a situaciones especiales dentro del segmento de los que opinan que las asociaciones están medianamente consolidadas. Este mismo segmento se asocia con fuerza con la percepción de que la mayoría de las personas se ayudan entre sí.

La misma dimensión del nivel de consolidación de las asociaciones, encuentra asociación con la dimensión del nivel de contribución de la gente si un proyecto no la beneficiara

directamente, es una percepción general que menos del 50% de la gente contribuiría y un elevado porcentaje piensa que incluso sería menos del 25%. Sin embargo, estas percepciones son más positivas dentro del segmento de personas que perciben como medianamente consolidadas a las asociaciones.

Finalmente, la dimensión de nivel de consolidación de las asociaciones de su parroquia, encuentra asociación con la pregunta de si alguna vez los problemas locales han llevado a la violencia: es una percepción fuerte que pocas veces o nunca se presentan esos problemas, sin embargo, es destacable que el único segmento que percibe que muchas veces esos problemas han llevado a la violencia, es el segmento que también considera débil la consolidación de las asociaciones. Este conjunto de resultados presenta un escenario que confirma lo analizado: las asociaciones de pequeños productores no tienen la consolidación necesaria para influir sobre los precios.

## **6.6. Razones por las que dominan la cadena**

En la producción de la madera de balsa, como en cualquier negocio, existen factores técnicos y económicos que resultan claves para el desarrollo y crecimiento de la actividad. Estos factores constituyen las razones por las que cierto sector o grupo puede ejercer dominio en la cadena de valor, aunque siempre habrá que considerar que se pueden presentar factores externos que pueden interferir su desenvolvimiento, como las situaciones de oferta – demanda a nivel mundial.

### **6.6.1. Factores técnicos**

#### **6.6.1.1. Equipos y maquinaria**

El primer proceso en la explotación de la madera de balsa involucra el tumbado, troceado, cortado y la entrega. En este primer paso, los equipos requeridos son motosierras y aserríos de montaña. Eventualmente, cuando la explotación está a cargo de una empresa o un comercializador grande, pueden ser utilizados pequeños tractores conocidos como canguros o gallinetas, maquinarias que ayudan con la movilización y apilamiento de los troncos cortados, y los ubican de mejor manera para el manejo de los aserríos de montaña o la movilización hacia estos.

El equipo del aserrío de montaña está conformado por personas con experticias específicas. El aserrío se encarga de recoger la troza de balsa para convertirla en listones, según las especificaciones técnicas.

Luego de haber pasado por el proceso del aserrío de montaña, la balsa es transportada en camiones grandes o medianos hacia los centros de industrialización 1. Los camiones son alquilados a transportistas independientes que trabajan bajo flete pactado con el comercializador.

Eventualmente algún comercializador dispone de camión propio que use para su trabajo. Los vehículos son de diferentes capacidades y tonelajes. Los mayores tienen la capacidad para transportar hasta 10.000 pies tablares, aproximadamente 424 m<sup>3</sup>.

El secado es el primer proceso al que se somete la madera de balsa luego de ser calificada y aprobada su entrega para la industrialización. Durante el presente estudio, se identificó al menos un comercializador que había evolucionado para ofrecer el secado e industrialización, y ha pasado a ser un transformador 1. Esto permite constatar que el negocio de la balsa sí arroja resultados positivos, a pesar de las dificultades que ha experimentado en años anteriores. Existen iniciativas con visiones oportunas de prosperidad empresarial.

También puede ser que los propios transformadores 2 encarguen esta tarea, por otras consideraciones, entre ellas, el abaratamiento de costos o un posible desbordamiento de su capacidad para este proceso ante una mayor demanda.

Si el equipo del transformador 2 adquiere la madera directamente, este mismo somete la materia prima al secado y a los procesos subsiguientes para dejarla lista para la exportación.

Al analizar el testimonio del comercializador que ofrece secado, se advierte la inversión que debió haber realizado para proveerse de los equipos necesarios: horno (a base de leña o diésel) y maquinaria de aserradero.

El transformador 1 requiere mantener en su equipamiento, además de las instalaciones adecuadas que incluyan un galpón cubierto para el proceso, otro para bodegas, patios para recibir y clasificar la madera, horno, coches transportadores, péndulo, sierra de mesa, cepillo; eventualmente, canteadora, así como el equipo humano necesario acorde con el volumen que se requiera procesar. No es un equipamiento sofisticado, aunque sí es especializado para la

actividad. Las especificaciones y cantidad de equipos pueden variar en función de las optimizaciones y rendimientos que se deseen lograr. Estos, a su vez, son dependientes del capital disponible para la inversión.

En ocasiones, se puede encontrar, en la cadena, el servicio de secado de la balsa. Ese sistema se utilizaba con cierta frecuencia en el momento del auge del mercado de la balsa. El servicio lo proveían algunas pequeñas empresas transformadoras 1 y algún emprendedor que disponía solamente de horno. Sin embargo, la situación actual de mercado ha ocasionado que desaparezcan estos servicios en la provincia de Esmeraldas - Ecuador.

Las características técnicas de los hornos son básicas, y existen dos modalidades: a) hornos con combustible de biomasa; y, b) hornos con combustible diésel. Los primeros son mucho más difundidos y aprovechan los desechos del proceso de la madera, que son quemados para tal propósito. Internamente tienen grandes ventiladores que distribuyen de manera homogénea el aire caliente y requieren entre 7 y 10 días para lograr el secado al nivel de humedad adecuado, según el tamaño del horno y su calidad técnica.

Una transformadora grande, ubicada en una provincia cercana, describe, a través del testimonio de uno de sus técnicos, el proceso que sigue la balsa, desde la preparación para el secado hasta el transporte para la exportación.

*- ¿No es al mismo tiempo la calificación que el emparrillamiento?*

*-En nuestro caso no, porque el control se lo hace más exhaustivo, o sea se lo hace a todo el mundo en calificar la madera, y calificarla por espesor y por largo, ¿sí? Hay proveedores, hay empresas que directamente la van emparrillando. Nosotros nos dedicamos más a lo que es recibir la madera afuera y dedicar a calificar uno por uno, porque el proceso de emparrillamiento, cuando usted ya tiene todo clasificado por largo y por espesor, solamente las coloca en donde colocan los diques ya para que salgan rápido. (...) Entonces nosotros estamos en ese plan de tratar de llevar un control desde la planta, de las plantaciones (...), pero estamos con ese proyecto porque es importantísimo que la madera apenas sea cortada sea llevada a la fábrica (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).*

*-Nosotros tenemos biomasa, nosotros generamos nuestro propio combustible de madera. (...) Exactamente esa es la intención que estamos en otro proyecto haciendo eso, pero con nuestros sistemas que hemos tratado de utilizar, colocando algunos filtros, algunas succiones para que no tengamos residuos de contaminación. Nosotros hacemos otro tipo de filtros luego de la salida; tenemos un colector de ceniza; entonces toda esa ceniza la colamos y no sale al aire. Tenemos recolectores de ceniza con un filtro. (...) Nuestros hornos oscilan entre 19.500, 21.300, 24.100, dependiendo del secado. Tenemos dos*

tamaños, pero más o menos oscila en promedio de los dos, estamos con un 22.200 [pies tablares de capacidad], más o menos (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-Nosotros utilizamos otro orden; nosotros, bueno, nosotros añadimos una canteadora, para asegurar lo perpendicular del listón. (...) Después de la péndula, sí porque la péndula solo corta, da los largos nada más. La canteadora, como le digo a usted, es tener un ángulo recto de los dos lados. Esos dos lados lo que hace es, un lado que tenga recto cuando vaya a ingresar a la sierra de mesa, y que esté bajo también para cuando coja el cepillo sacarle lo más recto posible (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-(...) después del proceso de calificación de la madera, nosotros entre nuestros procesos tenemos identificación de densidad del listón. Pasa por el maquinado para identificar la densidad del listón. Nosotros lo hacemos así por las especificaciones de nuestro producto (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-(...) Exactamente, primero se hace bloque, después de hacer bloque pasa al encolado, pasa al área de encolado, después del área de encolado lo pesan... (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-Nosotros hacemos como áreas; entonces cada área tiene su propia responsabilidad y sus propios controles de calidad (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-Nosotros tenemos otras máquinas que nos ayudan a según hacerle un poquito de valor agregado, en nuestro caso lo que hacemos nosotros es paneles (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-Nosotros tenemos con sunchos y con stretch para proteger de la humedad; aquí en Santo Domingo por lo menos, donde la humedad es un poquito alta. (...) 14 máximo [porcentaje de humedad]. Apenas sale, se enfunda; yo creo que sí ha de ganar hasta que llegue a los lugares, sí ha de llegar con un grado más. (...) Nosotros mismo fabricamos nuestros propios pallets para la transportación, porque son paneles; nosotros hacemos el proceso fitosanitario de los pallets para poder transportar (...) Ahorita estamos con enchape de madera dura. A eso le acomodamos un tríplex. El problema es que nuestro pallet tiene que ser con una superficie plana, por el sentido que nosotros tenemos valor agregado, la lámina va terminada (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

-Bueno de ahí, yo que sepa solamente son los trámites con puerto, con la naviera. Pero cada uno de nuestros procesos con control de calidad interno; por ejemplo, nosotros cuando se están definiendo las láminas, hacemos muestreo y hacemos control de calidad. Pasamos nuestro proceso por nuestra calidad, que nos exigen nuestros clientes, es por ese tema. (...) Programar, nivelar, hacer un programa de trabajo, cambiar cada cosa cada cierto tiempo; es ver niveles óptimos; incluso es otra parte administrativa pequeña que yo tenía que estar al tanto (Entrevista 27- Transformador 2. Funcionario empresa procesadora exportador).

El proceso descrito incluye los procesos del transformador 2; esto es, el encolado (pegado) de los bloques: pegar los listones entre sí para formar bloques de madera y convertirlos en láminas rígidas.

Para este proceso se utilizan prensas de diferentes dimensiones. Existen prensas de fabricación artesanal y equipos importados. Se usan para mantener las piezas unidas a presión mientras la cola o pegamento, se seca.

Luego viene el laminado, que consiste en cortar el bloque en láminas de diferentes espesores. Para este proceso se utilizan diferentes tecnologías, que pueden ir desde el uso de sierras de banda, hasta equipos de corte láser.

El proceso de fabricar paneles flexibles utiliza tecnología que no ha sido posible conocer en forma directa en esta investigación; pero, en grandes líneas, implica pegar a los paneles telas sintéticas y luego realizar cortes sobre la madera, hasta la unión con la tela, de manera que la lámina queda alistonada, pero sujeta a la tela. Con eso se consigue la flexibilidad deseada de acuerdo con la especificación.

Lo descrito ilustra el equipamiento necesario en cada eslabón de la cadena. En resumen:

- a) A nivel de producción, el equipamiento requerido es muy básico; apenas, las herramientas regulares que posee cualquier campesino para la siembra: machete para las limpiezas y, eventualmente, sierras para los raleos.
- b) Para la tumba, troceo, cortado y entrega, se añaden las motosierras, los aserríos de montaña y, en ocasiones, gallinetas o canguros.
- c) Camiones para el transporte.
- d) Hornos, péndulos, sierras de mesa, cepillos y a veces canteadoras, en el proceso de industrialización 1.
- e) Prensas, sierras de banda, cortadoras láser, laminadoras, equipos para construir paneles flexibles, en el proceso de industrialización 2.

El resumen permite apreciar que el equipamiento en los primeros cuatro niveles no es sofisticado, aunque sí puede requerir una inversión importante, según la tecnología que se quiera usar. Aún en su nivel básico, para los pequeños productores, dadas las limitadas condiciones de sus economías personales, resulta inaccesible el equipamiento para pensar en



saltar a otros eslabones de la cadena, un 38% de los pequeños productores declara no tener acceso ni si quiera a alquiler y solo poco más de la mitad, el 56%, reporta si tener acceso para alquilar equipos y maquinaria.

El nivel de industrialización 2 sí demanda equipamiento sofisticado, que puede ser costoso y puede requerir mano de obra calificada. Esto es especialmente necesario para los procesos que parten con la elaboración de paneles en adelante.

Sin embargo, el testimonio de evolución de un transformador demuestra que la movilidad entre los eslabones de la cadena es posible si se conjugan la decisión emprendedora y los capitales necesarios.

Entonces, los equipos y maquinarias necesarios para el funcionamiento de cada eslabón no constituyen una limitante per se o por sofisticación del equipamiento, aunque las inversiones pueden ser importantes.

Un interesante dato cuantitativo, casi el 33% de los pequeños productores que requieren equipos hasta para cosechar (no tienen nada de equipos), piensan que los resultados de las asociaciones han sido buenos.

#### **6.6.1.2. Evolución del producto**

La balsa como producto final, en presentación de cubos con listones sueltos o encolados y láminas sólidas o flexibles, no es una novedad; existen con similares características desde hace muchos años. Sin embargo, la tecnología para elaborar láminas duras y flexibles ha variado y pueden alcanzarse nuevas productividades y niveles de calidad en el acabado. Desde ese punto de vista, se puede hablar de una evolución del producto, pero el efecto final es similar y sus usos básicos se mantienen.

Aunque no han existido modificaciones importantes en cuanto al producto, es necesario no perder de vista la presencia de sustitutos como el espumaflex o la espuma de poliuretano, al momento más costosos, pero con tendencia a la baja, dependen de los costos del petróleo.

#### **6.6.1.3. Experiencia y conocimiento técnico requerido**

Las personas entrevistadas muestran en sus testimonios conocimiento dispares a lo largo de la cadena, los pequeños productores tienen un conocimiento básico que les permite producir sin la tecnificación adecuada, los comercializadores conocen más los proceso

productivos y además los de mercado, los transformadores 1 no conocen los procesos productivos pero conocen el manejo de transformación primaria, mientras los transformadores 2 conocen en forma especializada la elaboración de productos específicos que demanda el mercado, finalmente los exportadores conocen la demanda internacional. Aunque es una producción en desarrollo, Ecuador ha sido reconocido como el primer exportador de balsa en el mundo, y eso representa un importante reconocimiento a la experiencia que ha adquirido la gente que trabaja en cada uno de los eslabones.

Las citas siguientes ilustran el nivel de detalle de conocimientos que se requieren y que son muy visibles, a pesar de lo siguiente resume los puntos más importantes que se debe manejar al producir balsa.

*-Un árbol de esos sí cría, aproximadamente, 28 a 30 metros de alto. Pero eso sí depende mucho del manejo, porque si usted tiene una plantación con un esparcimiento de 3x4 por ejemplo el corte, usted puede lograr esa altura; pero si usted tiene un esparcimiento 4x5 o mayor de esparcimiento, la planta generalmente se queda un poco baja de altura (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-Sí, si usted tiene lo que pasa que la densidad de plantación al 3x3 se siembra para producir competencia entre las plantas y que exista un desarrollo en altura. Luego que usted ha logrado altura en la planta, usted puede proceder hacer un raleo. El raleo es para sacar árboles que estén mal formados, árboles enfermos, árboles que se quedaron bajos; entonces, esos árboles que ya no van a crecer, luego le vamos a dar nosotros esparcimiento (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-Hay un segundo raleo, si usted considera que la densidad está demasiada alta; porque depende mucho también las características del suelo, las condiciones del suelo. Hay sitios donde existen las condiciones favorables y se desarrolla mucho la planta lateralmente, porque digamos las ramas, entonces en este caso tocaría hacer otro raleo. Al final, usted tiene que, en el punto final, si es que usted ha planificado hacer el aprovechamiento los 4 años o hasta los 7 años, usted debe tener más o menos 400 árboles por hectárea aprovechados, que sería el punto final. Aquí tenemos en la balsa un solo turno porque no podemos hacer el raleo como se lo hace en la selva, por ejemplo (...) (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-Nosotros en el año hacemos entre 3 y 4; por ejemplo, iniciamos con una chapia; la siguiente actividad puede ser una corona, y la siguiente actividad puede ser un hilo (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-Sí, para hacer las 3 actividades; pero si usted está en una zona lluviosa como Esmeraldas por la parte norte generalmente, entonces en esas áreas puede considerar otra actividad que sí es la chapia, que si es una corona; pero con 3 mantenimientos sí puede sacar usted su plantación. Las labores culturales que son luego de haber establecido la plantación, generalmente hasta el segundo año; de ahí, el resto es control de plagas, cimientos o tal vez ya vendría, en este caso, el raleo fitosanitario, que es la siguiente actividad que se hace (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-424 pies tablares por metro cúbico le sale más o menos \$63-\$65 por metro. Toda la operación que incluye tumba, troceado, amontonado, aserrado y envío, incluso (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-Mire, nosotros hicimos una adecuación porque nosotros teníamos hornos. Dependíamos mucho del clima de acá. Luego hicimos una atracción de un horno con caldero, con estufa y en 12 días-14 días, pero poníamos madera variada. Entonces más o menos unos 12 días.*

*-Nosotros consideramos que de un 100%, el aprovechamiento ahí entregando en listones está entre el 60 o el 70% (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

*-Claro, mayor desperdicio. Pero está entre el 60-70% de aprovechamiento en la primera fase; de ahí, igual va al horno y va el cepillado, despuntado y esas cosas; en acabado final quedará, de un metro que este tenga quedará un 30% a 35 (Entrevista 5. Técnico forestal experto. Transformador 1. Funcionario de la empresa de la Curia).*

La destreza y conocimiento que se evidencia en la entrevista 5, y en los procesos de industrialización en la entrevista 27, también se pueden notar en los diferentes eslabones de la cadena. Los comercializadores tienen un profundo conocimiento de las zonas; manejan los procesos de tumba, troceado, apilado y extracción de los bosques en las condiciones más duras, sin caminos y muchas veces transportando la balsa por río. Manejan equipos propios y complementados con personas de la zona.

Contrastan los saberes necesarios para una producción técnica con los testimonios estudiados de los pequeños productores pequeños que, en muchos casos, simplemente aprovechan la balsa de procesos regenerativos, con un nivel mínimo o ninguno de mantenimiento. Los pequeños productores de balsa de las asociaciones Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas tampoco lograron incorporar el conocimiento de los técnicos que realizaron los primeros mantenimientos. En ese sentido, se advierte una importante brecha que requiere ser cubierta para lograr que los pequeños productores se inserten en forma permanente en la cadena de valor de la balsa. En la zona, es evidente que los eslabones tienen marcadas necesidades de conocimiento técnico. El grado de dominio de esos saberes genera

mayor o menos dependencia. Los eslabones que concentran saberes, obviamente, son lo que establecen las condiciones en la cadena. La dimensión de factores técnicos tiene una correlación media de 0,547 con la dimensión gobernanza.

### **6.6.2. Factores económicos**

Sin duda los factores económicos juegan un papel muy importante a la hora de buscar evolucionar en la cadena de valor de cualquier producto. Respecto a los recursos existentes para la producción, un 67% de encuestados consideran que son insuficientes, y por otro lado un 28% consideran que son medios y como ya se mencionó dentro de capital social, casi la totalidad de los pequeños productores, 98%, no tienen ingresos estables y el 70% declara que sus ingresos han disminuido en los últimos cinco años. Los datos precedentes se complementan con el comportamiento de precios, el 88% de los encuestados reportan que los precios de los productos han bajado.

Con el ahorro la situación es igual de grave pues los pequeños productores no tienen acceso al crédito, no son sujetos de crédito, solo el 8% tiene crédito con instituciones financieras y otro 8% lo tiene con familiares u otras personas, probablemente agiotistas.

Casi el 64% de los pequeños productores que no tienen título de propiedad de la tierra, tienen problemas de demanda cambiante de los diferentes productos que producen a lo largo de los años y más del 62% de los pequeños productores que declaran no haber recibido ninguna ayuda por parte de sus asociaciones en caso de desastre, informa que no existen mecanismos financieros para apoyarlos en la producción, cosecha y comercialización.

Los movimientos de los mercados los afectan de manera fuerte al no tener la información adecuada y oportuna para preverlos. Según los encuestados los productos que han incrementado demanda ultimadamente, está el cacao con 15% y muy cercana la balsa con 14%, otros productos se encuentran con un 5%, el café con un 4% y otros productos con porcentajes muy bajos. Respecto de la disminución de demanda, se nota una contradicción respecto de la pregunta anterior ya que los datos reflejan un decrecimiento de la demanda mayor en el cacao con 41% y plátano 34%, Probablemente el desconocimiento de la situación del mercado en las comunidades aledañas, la dependencia de los comercializadores y la ausencia de información en general inciden sobre estas percepciones.

El 54% de los encuestados reportan que los precios de insumos, semillas, maquinaria, etc., se ha incrementado, y el 46% no lo sabe; aunque el 90% si sabe, seguramente por sus vivencias pasadas, que los precios de los insumos cambian dependiendo de la época.

¿Será que, en su pobreza, tienen que defenderse con un autoabastecimiento de semillas y sin acceso a insumos y menos a equipos o maquinarias?

Finalmente, el 67% de los pequeños productores consideran que la demanda de sus productos no es constante y el 82% que no existen fuentes de financiamiento para apoyar a la producción, la cosecha y la comercialización.

Evaluando la percepción del poder que tienen las asociaciones de pequeños productores sobre la cadena, un acumulado de más del 70% reconoce que ese poder es poco o muy poco. Estos datos muestran un panorama muy desfavorable para el productor desde el punto de vista económico. No se tienen datos respecto de los recursos de los otros actores de la cadena, pero la propia infraestructura y equipamientos que manejan, permiten vislumbrar las enormes diferencias en cuanto a capacidades económicas respecto de los pequeños productores que, sin duda, son el eslabón más débil.

#### **6.6.2.4. Conocimiento económico sectorial**

Conocer el desenvolvimiento económico del sector es un factor que posibilita planificar acciones y conseguir, en lo posible, resultados positivos. El conocimiento implica, entre otros aspectos, identificar las variadas aristas del mercado. Ello previene levantar expectativas que pueden ser incorrectas. La falta de organización y de planificación de los procesos de la madera de balsa resulta, sin duda, perjudicial, mucho más si no existe una asociación que proteja los intereses de los pequeños productores.

La producción de balsa, por iniciativa individual, corre el riesgo de no saber dar los pasos necesarios para una oportuna y adecuada producción y comercialización. Además, puede constituir una importante desventaja, por ejemplo, frente al comercializador.

Ante la falta de atención institucional, al parecer el camino más conveniente consiste en promover liderazgos propios y concretar efectivamente esa necesidad de organización que se reconoce en el discurso.

Las experiencias del cacao podrían ser interesantes referentes para otras comunidades u organizaciones, en la medida que han llegado a comprender el movimiento económico del mercado del cacao, como se documentó anteriormente.

Si bien en todo momento es necesario ajustarse a las normas públicas que se deciden desde la institucionalidad, ello no obsta para que se pueda contar con un plan de negociación y, al mismo tiempo, se agilicen los requerimientos administrativos legales. Esto tendría que estar concatenado con la voluntad manifiesta que, al parecer, se habría perdido en Nueva Esperanza y en la asociación del río Santiago Cayapas, después que el gobierno central se retiró unilateralmente del acuerdo y abandonó a las asociaciones y a los pequeños productores. Los usos de la balsa, su utilidad y sus destinos en el mundo son información que parece no ser muy difundida y conocida por la mayoría de los pequeños productores que cultivan la balsa, y que bien podría generar mayor interés y compromiso de los pequeños productores para trabajar de manera organizada, en miras de jugar un papel relevante en la cadena de la balsa.

El Ecuador ha sido, según un exportador de balsa que no tiene fábrica, pero sí contactos en el exterior, el escenario de arduas disputas por el control del mercado interno de la balsa, entre importantes empresas de procedencia extranjera, lo que deja entrever la condición de este producto.

Quizás todavía sea posible –en medio de la controversia de los pequeños productores de Nueva Esperanza y de la asociación del río Santiago Cayapas con el gobierno central– recuperar la motivación, los referentes, capacidades, habilidades y valores que son considerados a la hora de encargar a una persona la responsabilidad de una representación gremial de una asociación u organización, en el afán de alcanzar resultados positivos.

Los compradores de Nueva Esperanza demuestran tener conocimiento del movimiento económico del sector. Pero, al parecer, los pequeños productores se han visto impedidos de aprovecharlo, debido a los problemas que todavía tienen con el gobierno central; en el caso de Nueva Esperanza, la falta de concesión de las autorizaciones para explotación. Por otra parte, la situación legal de esta asociación todavía no se resuelve y corre el riesgo de perderse.

#### **6.6.2.5. Generación de empleo**

Bajo la estructura actual de la cadena productiva, la generación de empleo estable se concentra en la industrialización 1 y 2.

Para el pequeño productor de Nueva Esperanza, el convenio con el gobierno central le permitió trabajar junto con su familia; pero, al suspenderse el convenio, no pudo contar con la ayuda comunitaria a través de mingas, en la medida que el jornal rompió con actividades como la minga, por ejemplo.

En el caso de los comercializadores, su trabajo les obliga a manejar equipos de gente que subcontratan por obra; por ejemplo, pactan la tumba de un bosque y pagan por camión producido. Entonces, el tipo de empleo generado es eventual, cuando hay madera que cortar, y se trata de una relación informal, lo que implica la falta de acceso a los servicios sociales.

Los transformadores 1 y 2 sí generan empleo estable; aunque no son grandes generadores de empleo, su aporte no deja de ser importante. Sin embargo, ese beneficio se extiende hacia afuera. Mientras que, en el primer eslabón, el más débil, la generación de empleo es inexistente, para ese rubro, entre los campesinos, en las condiciones actuales de mercado.

La realidad descrita en todos estos factores se refleja en la opinión del 64% de encuestados que consideran que las asociaciones frente a los compradores son débiles o un poco débiles y un 26% que las considera medianamente competitivas frente a los compradores

#### **6.7. Nivel de confianza entre los actores en cada eslabón**

Después de una experiencia no muy feliz como asociaciones, la opción no es evitar trabajar con el gobierno central a futuro, porque, además, este tiene la responsabilidad de atender a los sectores en situación de vulnerabilidad. Lo propio es recuperar las lecciones aprendidas respecto no solo del manejo de los recursos del proyecto ejecutado, la rendición de cuentas de recursos que le correspondía al gobierno central, sino de la misma respuesta de las asociaciones y de los pequeños productores, en un ejercicio de autocrítica.

En adelante, lo óptimo es articular los conocimientos de los técnicos con los conocimientos empíricos de los pequeños productores y con otras experiencias positivas, entre otros. Además, es necesario reconocer y ubicar en un lugar preponderante a la información. Hay programas específicos del gobierno central, que apoyan iniciativas de

economía popular y solidaria que convendría conocer. Las nuevas tecnologías también permiten rastrear posibles actores o apoyos. En ocasiones, no está de más insistir en las oficinas públicas, aunque la burocracia, en algunos casos, se ha convertido en la peor carta de presentación del gobierno nacional.

Pero, asimismo, las comunidades que cultivan balsa, sea de manera asociada o individual, requieren identificar otros actores (privados, públicos, ONG, cooperación internacional, instituciones de educación superior a través de pasantías, institutos de investigación relacionados con el desarrollo rural), que estén interesados en apoyarles y orientar la comprensión de este sector económico, las interrelaciones, las dependencias, las experticias, la tecnología, los precios vs las utilidades, entre otros. La dimensión nivel de confianza entre los actores de cada eslabón tiene, al momento, correlación baja con grupos y redes (0,362).

Las personas entrevistadas consideran que es importante organizarse, y que estos espacios podrían consolidarse en la medida que se pague bien por el producto vendido; que se les entreguen los insumos; que se organice un programa adecuado de capacitación; que se fortalezca el liderazgo (aunque ya es momento de empezar a trabajar en el liderazgo comunitario, que rompe con la idea tradicional del líder solitario.) Que la organización defina previamente los campos técnicos, administrativo, financiero, legal, así como determinar las funciones y los fines de la asociación. Detrás de estas expresiones es posible identificar la vigencia de un enfoque muy enraizado todavía en la población: el asistencialismo. La organización tiene sentido en la medida que, de partida, la contraparte garantice una serie de beneficios. Importan los resultados, más que los procesos, y en plazos cortos.

Aunque en la zona de Esmeraldas, muchos pequeños productores se dedican a cultivar balsa, la mayoría de GAD no posee información actualizada sobre lo que ocurre en su zona, ni otra relacionada con el comportamiento del mercado de balsa. Ello explica, en parte, por qué no existen respuestas desde el nivel provincial ni el parroquial –salvo excepciones– frente al tema de la balsa.

En el caso de los comercializadores no existe una sola ruta en la cadena. Como comercializadores, pueden relacionarse con la gente del aserrío, con la persona que ofrece el secado y también, en forma eventual, con las empresas exportadoras. Las empresas suelen acudir al comercializador para poder realizar las actividades desde la tala de la madera hasta



el transporte de la madera. Los comercializadores parecen tener dificultades porque los pequeños productores no cumplen con los acuerdos para la venta de sus productos. Según un entrevistado, ofrecen de palabra y luego se arrepienten.

No suelen establecerse relaciones directas entre los empresarios y los pequeños productores. Los empresarios, según algunos testimonios, prefieren recurrir al comercializador para que este se encargue de transportarles la madera a las empresas.

La empresa prefiere establecer una relación de confianza con un solo proveedor, que muy probablemente será un comercializador, porque sabe que le provee de una importante cantidad de balsa que les va a servir. La empresa no establece relaciones con cualquier comercializador de la zona, sino con aquellos que poseen los mejores equipos de trabajo y que garantizan que la balsa sea de buena calidad. Tiene establecido una política al respecto.

Las relaciones de confianza, entonces, para el caso de los transformadores y comercializadores, está supeditada a la calidad del producto, conforme el comercializador sintoniza de mejor manera los requerimientos usos y costumbres del transformador, evoluciona el nivel de confianza que, sin embargo, es frágil, por la discrecionalidad de las condiciones de calificación que pueden variar unilateralmente desde el lado del transformador. Esa misma discrecionalidad, con un margen adicional a su favor, la maneja el comercializador respecto del productor que recibe todo el impacto de la cadena a través del precio. Probablemente esta es una de las más fuertes razones por las que los pequeños productores manifiestan tener muy poca confianza en los compradores en un 29%, que se suma a un 53% que manifiesta tener poca confianza. Esto da un total de 82% que manifiesta desconfianza en los compradores. A esto se añade el dato de que el 10% considera muy demorados los pagos y el 54% los considera demorados. Solo el 36% considera puntuales los pagos. Interesante notar que, a pesar del dato tan concluyente, es el comercializador, aun así, el más cercano al productor según lo describen las entrevistas, lo que da pistas sobre el grado de abandono en que se encuentra el productor.

## **6.8. Vínculos verticales y horizontales preponderantes**

En los proyectos de cultivo intensivo de balsa con las asociaciones Nueva Esperanza y la del Río Santiago Cayapas, el gobierno definió, desde su perspectiva, la agenda de las organizaciones y decidió las actividades en las que la población podía involucrarse y cómo

involucrarse. Entregó semillas, entregó insumos, como fertilizantes. La asociación no pudo comunicar a la contraparte la experiencia que había vivido, en la perspectiva de evitar ciertas prácticas, por ejemplo.

En el caso de los gobiernos locales, a pesar de su cercanía con la población y de un aparente mayor conocimiento de las necesidades básicas de la gente, sobre todo el gobierno parroquial, no se encuentran evidencias de que exista un trabajo participativo con los pequeños productores de la balsa. Los GAD no han intervenido en este campo. Esto permitiría pensar que los temas de la agenda de los GAD no siempre se encuentran alineados con las necesidades de la población que los eligió. Por otro lado, es posible observar la falta de articulación entre la agenda del gobierno central y las de los gobiernos locales.

Los aserríos mantienen mayores relaciones con los comercializadores que con los pequeños productores, porque los primeros son quienes, después de adquirir la balsa en la plantación, llevan la madera al aserrío, para el proceso de corte.

Los balseros, no como asociación sino en forma individual, han pensado en llevar su propia madera al aserrío, con el propósito de movilizar por su cuenta la madera a la empresa compradora. Esta era una idea que manejaban los dirigentes de la asociación Nueva Esperanza; pero no prosperó a causa del silencio del MAGAP que no atendió sus diversos pedidos. En todo caso, los pequeños productores en forma individual estarían realizando esfuerzos para desplazar a los comercializadores.

Lo común entre los distintos actores de la red son las relaciones verticales, donde uno o un sector, tiene el poder y el otro no tiene la posibilidad de fijar un precio. Es difícil ubicar relaciones horizontales en la cadena. Por ejemplo, las estrategias de persuasión utilizadas por el comercializador aparentan una relación de confianza en ese microespacio de poder. Al contrario, parece que en ese microespacio también se reproducen las relaciones verticales, en las que los comercializadores fijan las pautas en las negociaciones, la dimensión vínculos verticales y horizontales preponderantes, tiene correlación baja con nivel de confianza entre los actores (0,369).

La asociación Nueva Esperanza es tan débil, que no ha tenido la capacidad de convocar y analizar qué es lo implican las relaciones verticales con el gobierno central y con el comercializador, especialmente; y cómo se podría romper ese tipo de relaciones. Cuando

alguna vez uno de los pequeños productores, según un testimonio en Nueva Esperanza, pretendió liberarse de ese dominio para comercializar directamente la balsa al empresario y obtener mayores beneficios, no pudo avanzar más, básicamente por falta de recursos y conocimientos para negociar. Una situación similar pudo haber experimentado la asociación del río Santiago Cayapas, aunque en menor magnitud, dado el menor tiempo de trabajo con la contraparte del gobierno central. Un dato referencial, revela que solo el 7% de los pequeños productores, declara vender con la ayuda de las asociaciones.

## **6.9. Existencia e influencia de redes y asociaciones**

Aunque Ecuador es el principal exportador de balsa, internamente en este sector, la mayoría de actores no tienen socios comerciales. Son escasas las referencias a este tipo de trabajo. Lo mismo sucede cuando se trata de conocer las modalidades de pago y si bien se estructuran asociaciones de pequeños productores, estas tienen por finalidad única el recibir los beneficios gubernamentales y son de vida muy efímera. No se ha encontrado evidencias de que las asociaciones de pequeños productores de balsa analizadas hayan realizado ninguna acción que fortalezca la misma o le de sostenibilidad en el tiempo, el 21% de autoridades declaran no conocer asociaciones en su sector, el 38% estima en menos de 5 las asociaciones existentes, el 31% entre 5 y 10 y el 10% más de 10. La dimensión existencia e influencia de redes y asociaciones, tiene correlación baja con tipo de gobernanza (0,367) y correlación moderada con actores dominantes (0,454). Este comportamiento contrasta con las asociaciones de pequeños productores de cacao, que han logrado estructurar un modelo sostenible pero cerrado a nuevos socios, en que el punto de apoyo fue la ayuda de una ONG en la estructuración original y posterior consecución de clientes en el extranjero y sin participación del estado. Esta asociación ha logrado también crear una red de “asociados comerciales” que proveen cacao a la asociación, reciben su asistencia técnica y precio justo, precio que se vuelve referencial en la zona y ayuda a mantenerlos en un buen nivel frente a los comercializadores independientes. Este caso se menciona debido a que es la misma zona e incluso algunos de sus asociados son comunes, entonces, las condiciones para desarrollar redes e influir sobre ellas es un tema que se puede lograr para las asociaciones de balsa.

### **6.9.1. Socios comerciales de los miembros del grupo**

En la entrevista con un comercializador que también ofrece secado de la madera, él explica que está asociado con una persona que posee cinco cerrillos de bosque, en diferentes sectores.

Por eso, la recolección de la madera puede tardar entre tres y cuatro días. El socio está en capacidad de proveerle de madera gruesa y delgada.

En cambio, la comercializadora que tiene aserrío de montaña se ha visto en la necesidad de contratar a personas especializadas, para elaborar el programa o plan de manejo. Ella reconoce sus limitaciones para elaborar este documento, probablemente por su nivel de instrucción. Cuando solicita este servicio a personas que manejan el tema, el programa suele ser aprobado en un plazo de 15 días; mientras que, si ella elabora el programa, se tardan hasta cinco meses en aprobarlo y, además, debe revisar que los papeles estén en regla, de lo contrario, no le aprueban.

En La Perla, han buscado la manera de que los mismos socios de Nueva Esperanza corten la balsa y la transporten. Se habían iniciado conversaciones con aserraderos manuales, para acordar que les faciliten las herramientas, a fin de realizar el trabajo entre los socios. La intención era poder trasladar la madera a Santo Domingo o Quevedo. Al parecer la idea se está analizando, porque demandaba contar con recursos para poder empezar, pero posteriormente puede generar ganancias. Los costos de movilización son elevados.

Un procesador técnico de balsa técnico explica que sus socios comerciales se localizan en Estados Unidos y en Europa. Para los transformadores 2, su visión del negocio está en la comercialización al exterior. No mencionan a proveedores-comercializadores y menos a pequeños productores desde la perspectiva de socios comerciales.

Los representantes de Corpoesmeraldas, en algún momento, plantearon la necesidad de articular a los comercializadores de maderas blandas y las maderas planas de la zona de San Fernando. Ellos ya le vendían la madera a una industria cuencana, pero de manera informal. Los industriales cuencanos se trasladaron hasta Esmeraldas, a fin de impulsar junto con el Consejo Provincial, la creación de asociaciones para la provisión, pero sobre todo para articular al sector, para hacerlo sustentable. La intención era organizar a quien compraba, quien sembraba, al tiempo que se desarrollaban proyectos de regeneración. El proyecto no avanzó más allá de estos acercamientos.

Las evidencias no muestran relaciones fortalecidas en que se pueda hablar de socios comerciales, ni siquiera a nivel informal.

### **6.9.2. Modalidades de pago**

En la negociación con el cliente, un comercializador que ofrece el secado explica que el valor de la madera garantiza que la provisión de madera gruesa esté asegurada. El precio se fija con anticipación a la extracción y puede ser superior al habitual, porque el cliente solicita un tipo específico de características de la madera. En este caso, la modalidad de pago es en efectivo y regularmente con un anticipo de alrededor del 30%, pero los pagos de la diferencia suelen prolongarse entre 15 y 30 días posteriores a la entrega.

Para los pequeños productores que venden a comercializadores, pueden recibir un anticipo, pero nuevamente, el pago final está supeditado a la conveniencia del comercializador y puede alargarse. Eventualmente podrían negociarse condiciones diferentes entre el productor y comercializador, pero solo en casos de alta demanda estas condiciones podrían tener alguna ventaja para el productor, situación que no se ha dado al menos en los últimos 5 años.

Los pagos a los trabajadores de tala y estiva son en jornales asociados al volumen procesado y regularmente se pagan por embarque al contado.

Los transformadores, en épocas de bonanza, recibían anticipos de sus clientes para procesar la balsa, estos podían ser de alrededor del 30% del valor del embarque solicitado. Las condiciones de mercado han variado sustancialmente este balance y al momento, la mayoría recibe los pagos contra entrega.

Un esquema asociativo fuerte, podría, eventualmente, proteger a los pequeños productores y presionar por condiciones más justas, sin embargo, esta no es la realidad general de las asociaciones locales. Las autoridades, respecto de la fortaleza de las asociaciones en su zona, estiman en un 28%, que son débiles, más un 23% que las considera medianamente fuertes y el 21% las consideran muy fuertes. Esta distribución habla de disparidades y probablemente las que las consideran muy fuertes, tengan en mente asociaciones como las cacaoteras, pero para los otros casos, esa fortaleza que ayuda a definir el precio en el caso de las cacaoteras, no contribuye de manera alguna para las asociaciones de balsa.

### **6.9.3. Programas de asistencia técnica, capacitación y uso de suelo**

En las primeras entrevistas fue evidente que el sector de la balsa no era una prioridad para las instituciones públicas y que los propietarios particulares tenían un desencanto respecto

del producto, debido a las situaciones adversas de mercado que estaban viviendo. Varios de los propietarios habían decidido tumbar la balsa para reusar esos espacios, no había interés en mantener y menos crecer la producción, en general se reportaba que no había mercado rentable para la balsa y que lo poco que se podía vender se lo hacía a precios marginales.

En el IEPS no pudo encontrarse mayor información, reportan ser de muy reciente creación en la provincia y aún se encuentran en fase de levantamiento de información, sus avances más importantes se centran en apoyos a asociaciones y emprendimientos urbano-marginales. Se buscó información sobre asociaciones de productores de balsa registrados, pues, junto con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) son los encargados del control y monitoreo del sector, pero no fue posible ubicar asociaciones de ese tipo, recalcando que el catastro de las asociaciones se encontraba en construcción.

Por su lado, la Subsecretaría de Producción Forestal, reportaba un programa iniciado por su antecesora, Proforestal<sup>31</sup>, ésta había manejado un programa que incluía la entrega de plantas de balsa y manejo directo de plantaciones a cargo del estado hasta la cosecha, los propietarios ponían la tierra y eran subcontratados para realizar las labores de mantenimiento en sus propias propiedades. Ese programa lanzado entre el 2008 y 2009 había sido suspendido al 2011 aunque algunos de sus beneficiarios se encuentran dentro del mismo como es el caso de la Asociación Buena Esperanza del sector La Perla.

Proforestal fue sustituida en la estructura estatal y se creó en su lugar la Subsecretaría de Producción Forestal<sup>32</sup>, que es la actual encargada del manejo forestal y mantiene el Programa de Incentivos Económicos para Reforestación con fines comerciales. El reembolso se efectuará una vez transcurrido el primer año a partir del establecimiento de la plantación y dependerá del número de las plantas engendradas. (Ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, 2016)

---

<sup>31</sup> Decreto Ejecutivo No. 969, publicado en el Registro Oficial No. 309 de abril 4 de 2008, se creó la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador PROFORESTAL, como una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, para la implementación y ejecución del Plan Nacional de Forestación y Reforestación.

<sup>32</sup> Decreto Ejecutivo No. 1248 de 19 de julio de 2012, publicado en el Registro Oficial No. 759 del 02 de agosto de 2012, se derogó el Decreto Ejecutivo No. 969 mediante el cual se creó la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador –PROFORESTAL; y, a su vez le transfirió al Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuicultura y Pesca MAGAP las competencias de gestión, promoción, fomento, planificación, comercialización y promoción forestal productiva, las mismas que serán asumidas a través de la Subsecretaría de Producción Forestal

Este incentivo, como se mencionó anteriormente, tiene dos características que lo hacen de difícil acceso para los pequeños productores y asociaciones y es su carácter de reembolsable luego del primer año, que implica la necesidad de que el campesino pueda financiarse ese primer año y la necesidad de conseguir la ficha Técnica Forestal, que podrá ser elaborada y suscrita por un Operador Forestal debidamente registrado en la Subsecretaría de Producción Forestal, lo que implica la contratación de un profesional para la elaboración de la ficha técnica, encontrándose nuevamente con las limitaciones económicas iniciales, factor que se vuelve crítico para este segmento.

En la provincia de Esmeraldas, Ecuador, los programas de apoyo a la balsa han sido ampliamente explicados en este documento y consisten básicamente en la provisión de semillas o plantas y asistencia técnica. Los últimos ajustes a estos planes se enfocan en proveer incentivos de reposición de gastos económicos de implantación y mantenimiento del primer año, estas iniciativas desde el Gobierno central a través del MAGAP.

Dentro de las prioridades en el POA provincial y los POA parroquiales, no se destacan líneas de apoyo al sector de la balsa. Sin embargo, las necesidades sentidas son claras y no solo respecto de la balsa, como se ha explicado, los pequeños productores no lo son de monocultivos y por tanto sus necesidades son más bien amplias. Las personas entrevistadas en Montalvo, a propósito de apoyo externo, expresaron el interés de que la universidad pueda organizar talleres para los campesinos relacionados con su actividad agrícola. En Nueva Esperanza, una de las razones por las que los pequeños productores no pueden vender la balsa es la serie de requisitos legales que se deben cumplir, entre ellos, el plan de manejo. Es probable que su nivel de instrucción o la falta de capacitación en ese tema, dificulte elaborar este documento en colectivo y es un punto de apoyo que puede proveer la universidad.

Los temas de manejo administrativo burocrático no son claramente entendidos por los pequeños productores y es probable que no estén claros incluso para ciertos funcionarios, como lo demuestran las entrevistas en Nueva Esperanza y a algunos funcionarios relacionados al tema y la evidencia de la paralización del programa y la inacción frente a las gestiones posteriores de los dirigentes.

Puesto que el gobierno central interrumpió el apoyo a la asociación Nueva Esperanza para el cultivo de la balsa, los dirigentes señalan que el convenio suscrito se invalidó. Los técnicos,

en algún momento, han reconocido que efectivamente se perdieron muchas hectáreas de balsa, por falta de mantenimiento. Pero la asociación no ha analizado alguna estrategia respecto del incumplimiento del convenio, más allá de que el gobierno central no podrá reclamar un porcentaje, si se llega a comercializar en colectivo la balsa. Lo mismo sucede con la asociación del río Santiago Cayapas.

Las personas entrevistadas en Chontaduro plantean que incentivar a la producción de balsa entre los pequeños productores debe acompañarse de un seguimiento periódico. Ellas encuentran que los proyectos impulsan un cultivo, pero que luego le dejan al agricultor solo; “no cumplen con su parte”.

#### **6.10. Acuerdos institucionales gubernamentales**

Es posible constatar la falta de articulación entre los diferentes niveles de gobierno. Mientras el gobierno central incentivó el cultivo masivo de la balsa en las comunidades, el consejo provincial no ha generado espacios de diálogo, asistencia técnica en temas agrícolas y, peor aún, de la balsa, que apunten el objetivo del gobierno central.

Para los dirigentes de la asociación Nueva Esperanza, en la actualidad, el principal obstáculo que deben superar es la burocracia. Se han trasladado a Quito. Han realizado una serie de gestiones. Incluso han pedido audiencia del ministro. Pero no han conseguido el documento que les autorice a comercializar y movilizar la balsa. Todavía deben elaborar un plan de manejo para poder vender alrededor de 85 hectáreas (quizás no todo, porque parece que algunos pequeños productores ya vendieron balsa a los intermediarios). En medio de toda esa suma de trámites y negativas, cabe preguntar en qué ha consistido el apoyo de la administradora designada por el gobierno.

Algunos datos cuantitativos pueden ayudar a comprender mejor la situación del sector.

En relación con los principales apoyos que presta el MAGAP, los encuestados consideran en un 24% que el MAGAP ha aportado principalmente con semillas/plantas, en un 18% consideran las visitas técnicas, un 13% destacan el mantenimiento de plantas y el Apoyo económico y con un 9% está el apoyo con regularización de tierras.

Respecto de los principales apoyos del MAE, los encuestados consideran que uno de los mayores aportes del MAE, con un 12% es el apoyo económico directo, seguido del 8% con



las semillas/plantas y con un 7% y 6% las visitas técnicas y el mantenimiento de plantaciones. Por su lado, entre los principales apoyos Consejo Provincial destacan las visitas técnicas con un 9%, apoyo económico directo con 7%. Des los GAD cantonales, los encuestados consideran que el GAD Cantonal ha aportado principalmente en un 6% con Legalización de tierras. mientras que los GAD parroquiales, los encuestados consideran que el GAD Parroquial realiza sus mayores aportes con apoyo económico directo en un 10%, apoyo político con un 9% y regularización de tierras 6%.

También hablan de abandono, para el 26%, el Gobierno Central nunca realiza visitas en la comunidad, un 23% considera que solo lo hacen en campaña electoral. El caso del gobierno provincial también es pobre, según el 26% de encuestados, el Gobierno Provincial realiza visitas en la comunidad más de una vez al año, pero un 15% cree que menos de una vez al año y el 13% dicen que nunca lo hacen, se entienden las diferencias debidos a las percepciones entre parroquias, pero en ningún caso son satisfactorias.

La variable acuerdos institucionales gubernamentales, se ha medido y refleja la situación empírica analizada, esto es acuerdos inconsultos, impuestos y aceptados por la necesidad de los productores, no existen acuerdos con los otros eslabones. Acuerdos centrados en la facilitación de plantas y autoempleo para mantenimiento. Acuerdos incumplidos, resultados malos. La variable acuerdos institucionales tiene correlación negativa con las variables empoderamiento y acción política y eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos. Esto podría entenderse como que las relaciones con el gobierno están dificultando que se eleve el nivel de empoderamiento, de hecho, ya se analizó empíricamente que ha afectado la minga, por ejemplo, y que también está afectando la eficacia de los grupos para conseguir sus objetivos, tema que empíricamente también se ha mencionado

#### **6.10.1. Programas de provisión de insumos**

La dedicación a un determinado tipo de cultivo cambia según la demanda del mercado. Así como en un determinado momento, hubo un auge en algodón, hubo otro de balsa. Según las personas entrevistadas en Montalvo, el gobierno central entregó semillas de balsa al agricultor. Pero al momento de la entrevista, la entrega ya se había suspendido.

El gobierno descentralizado municipal también desarrolló un proyecto de restauración, que entregaba semillas a las personas que voluntariamente deseaban sembrar o restaurar el

bosque: una parte eran semillas de restauración y otra de balsa. Según las personas entrevistadas, quienes participaron en este proyecto advirtieron que las semillas no eran de buena calidad.

En Chumundé, las personas entrevistadas también aluden a la calidad de la semilla de balsa, que no se adaptó al clima. Esta situación no es nueva, varios testimonios en diferentes localidades aluden a esa falencia que entra dentro de las responsabilidades del MAGAP.

Durante el trabajo conjunto entre Nueva Esperanza y el gobierno central, el proyecto se encargó de proveer de insumos necesarios y otros materiales para el mantenimiento de los cultivos. Pero las personas entrevistadas en La Perla, asimismo, se refieren a la mala calidad de la semilla provista por el gobierno central, que rinde menos que la balsa natural.

En la asociación del río Santiago Cayapas, el proyecto del gobierno central proveyó de las plantas de balsa para el cultivo, también hubo observaciones respecto de la calidad de las plantas respecto de las locales. En este caso, los recursos económicos debían ser administrados por la Universidad Técnica del Norte. Esta institución debía encargarse también del mantenimiento durante un año. La Universidad Técnica del Norte dejó de asistir a los balseros de la asociación del río Santiago Cayapas en el plazo estipulado. Sin embargo, no llegó a concluir con los trabajos dispuestos.

Han existido gestiones de las asociaciones, como al de Río Santiago Cayapas, para conseguir equipamiento de aserrío y avanzar en la cadena, sin embargo, la Corporación Financiera Nacional, en principio no tenía línea de crédito, luego no disponía de créditos para montos menores y deslindó la responsabilidad remitiendo a los pequeños productores al MAGAP, en donde el tema terminó sin solución.

En el Anexo 6 se mencionan una larga lista de planes y programas que podrían beneficiar a los campesinos de la zona, desafortunadamente varios de ellos no aplican para esa zona, otros podrían, pero no se los conoce en la zona o no se pueden cumplir requisitos y otros no están activos.

#### **6.10.2. Programas de apoyos financieros para plantación y mantenimiento**

El Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS, 2014), según sus representantes, ha organizado eventos de capacitación para articular los microcréditos, a través del Bono de

Desarrollo Humano o una cooperativa de ahorro. Este tipo de iniciativas del gobierno central no han llegado a las comunidades de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. no se mencionan en los testimonios de los dirigentes entrevistados.

En todo caso, el Instituto explica que se halla realizando capacitaciones de articulación para microcrédito a través de créditos del Bono de Desarrollo Humano o una Cooperativa de ahorro, donde los montos sobre los cuales se puede obtener un crédito son de \$1.200 por persona, a veces son grupos de 20 o 30 personas para cultivos de ciclo corto. Estos créditos vienen de la mano con capacitaciones de asociatividad y gobernanza para buscar la legalización de la organización. Estos procesos se han realizado con organizaciones agropecuarias y principalmente con empresas dedicadas a la prestación de servicios (en la capital provincial) según explican en el IEPS. El Instituto tiene elaborado un plan maestro para fortalecer a las organizaciones rurales, que contempla tres etapas: a) el fortalecimiento de actores, b) un fondo productivo de articulación de crédito, y c) el intercambio en el mercado, es decir, el ubicar estratégicamente al producto en el mercado. Adicionalmente, para cada organización, de ser necesario, se brindará un proceso de incubación, para que se funden políticas orientadas a fortalecer un servicio de calidad para un producto, y políticas se vean complementadas con temas de cursos, talleres, capacitaciones sobre asociatividades. El plan suena muy interesante, pero, como declara el funcionario responsable de IEPS en la provincia, su accionar es aún muy limitado por ser de reciente creación en la provincia y al momento, lo actuado se ha concentrado en barrios marginales de la capital provincial.

En su momento el cultivo de la balsa auspiciado por el MAGAP en Nueva Esperanza convocó no solo a los socios de Nueva Esperanza, sino a sus familias, pues para incentivar la siembra, el proyecto del gobierno central pagaba la jornada de trabajo en el campo. Eso condujo a que mujeres e hijos también se dediquen a sembrar. Ese estímulo representaba un importante aporte a sus economías. La remuneración económica que recibieron los pequeños productores y sus familias por cultivar y mantener la balsa, en Nueva Esperanza, de alguna manera debilitó formas comunitarias de cultivo, como la minga, dado que se había establecido una especie de relación laboral entre el gobierno central y cada agricultor. Cuando el gobierno central suspendió el proyecto en Nueva Esperanza, y los pequeños

productores dejaron de recibir un jornal por mantener los cultivos, quisieron volver a la minga, pero con pocos resultados.

El programa de cultivo de balsa en la asociación río Santiago Cayapas contempló apoyos financieros para plantar y mantener la balsa. La administración de los recursos y la asistencia técnica fue encargada a la Universidad del Norte. El mantenimiento de la balsa debía ser realizado durante un año. Al concluir ese plazo, la universidad se retiró, sin haber cumplido totalmente con lo encomendado. Los pequeños productores, así como en Nueva Esperanza, se quedaron sin apoyo de un momento para el otro. Aunque, los pequeños productores del río Santiago Cayapas no vivieron la plaga que eliminó más de 100 hectáreas de cultivos en Nueva Esperanza, por falta de mantenimiento, en cambio sí cuestionan la modalidad de administración de los recursos. El dirigente de esta asociación se pregunta por qué no tienen confianza en la comuna para administrar los recursos. La interrogante se plantea al constatar que la universidad destinó más del 50% del presupuesto a gastos administrativos, en detrimento del trabajo en campo.

#### **6.10.3. Programas de regularización de tierras**

La comunidad La Perla, junto con otras comunidades, trabajaron en forma colectiva y sin descanso, para conseguir sus tierras. Con el apoyo del FEPP, fueron adaptando la tierra y pudieron legalizar sus tierras comunitarias. Desde el Estado, se puede pensar que el apoyo se centró en dar paso a la legalización de esas tierras. Programas de regularización de tierras están vigentes, sin embargo, durante el período de la investigación, no se encontraron evidencias de acciones en proceso en esta zona.

#### **6.10.4. Incentivos para grupos asociativos**

Se han identificado apoyos para la conformación de grupos asociativos. Estos programas están especialmente desarrollados en la zona marginal de la capital provincial impulsados por el IEPS. Algunos otros, en las zonas rurales, con alguna intervención del IEPS y del MAGAP especialmente, dedicados a temas de seguridad alimentaria. El mismo IEPS y la SIEPS, impulsan procesos de regularización de asociaciones de todo tipo, actualización de datos y regularización de requisitos. Pero no existen iniciativas nuevas orientadas a la balsa.

En la comunidad La Perla, los pequeños productores crearon la asociación Nueva Esperanza específicamente para dedicarse al cultivo de la balsa y en la zona más

septentrional, la asociación Río Santiago Cayapas fue creada con el mismo propósito. Las dos con auspicios del MAGAP, aunque en diferentes momentos y con diferentes condiciones. La realidad y los testimonios demuestran que el único objetivo de la creación de estas asociaciones fue el poder acogerse a los beneficios de los subsidios y beneficios del plan. Más allá de la ejecución y aplicación de estos beneficios, no se evidencian acciones de las asociaciones para fortalecerse, ampliar o complementar las acciones que se derivan del convenio con el estado. Los entrevistados de Montalvo aseguran que en su comunidad no opera ningún tipo de infraestructura, sea privada o asociativa, relacionada con temas forestales ni de balsa.

En Nueva Esperanza, los dirigentes lamentan que el gobierno central no les haya entregado el permiso para poder comercializar. A pesar de algunas diligencias en la ciudad, no cuentan con ese documento; en cambio, los intermediarios sí tienen su guía, lo que les habilita a comprar la balsa a sus precios y aprovechar las limitaciones de los pequeños productores para poder comercializar como asociación.

#### **6.10.5. Líneas de crédito para capital de trabajo, compra de equipos, capital semilla**

Los datos cuantitativos dan una primera visión de la situación al respecto de apoyos, los encuestados consideran en un 82%, que no existen fuentes de financiamiento para apoyar a la producción, la cosecha y la comercialización. Al mismo tiempo, el 77% no tienen préstamos, esta dimensión que podría ser positivo, no lo es porque no representa falta de necesidad, sino falta de capacidad de acceso a los bancos, solo un 5% de los encuestados tienen acceso a crédito en banco.

Contar con transporte puede abrirles la posibilidad de que los balseiros puedan trasladar la madera hasta el aserradero o hacia la empresa. Eso incidiría en el valor que reciben por su producto, las posibilidades para acceder a crédito para vehículos son inexistentes.

Mientras tanto, un entrevistado que cuenta con aserrío de montaña, señala que es necesario generar créditos para este tipo de actividades, pues los montos y los plazos son insuficientes.

La persona entrevistada en Selva Alegre señaló que las posibilidades de conseguir crédito son muy limitadas. No hay una institución flexible, para ofrecer créditos a este segmento. Además, al parecer, el anterior representante de la comuna no pagó un crédito al Banco del Estado, lo que ha afectado la posibilidad de solicitar uno nuevo a nombre de la comuna.

Además, asegura que, en el banco del Estado, los trámites son engorrosos y poco el crédito. Las expresiones del dirigente de la asociación río Santiago Cayapas coinciden con las del dirigente de Selva Alegre.

Se han cubierto el análisis cualitativo de capital social y gobernanza dentro de la zona de estudio, el capítulo siete analiza y discute los resultados compatibilizándolos con los datos cuantitativos logrados de las encuestas a los productores de madera de balsa de dos asociaciones de pequeños productores de balsa y otra a representantes parroquiales de ocho parroquias de estudio. Este cruce logra un aporte significativo para avalar los resultados cualitativos y permite proponer un modelo de gobernanza que buscaba el objetivo cuatro.

## Capítulo 7

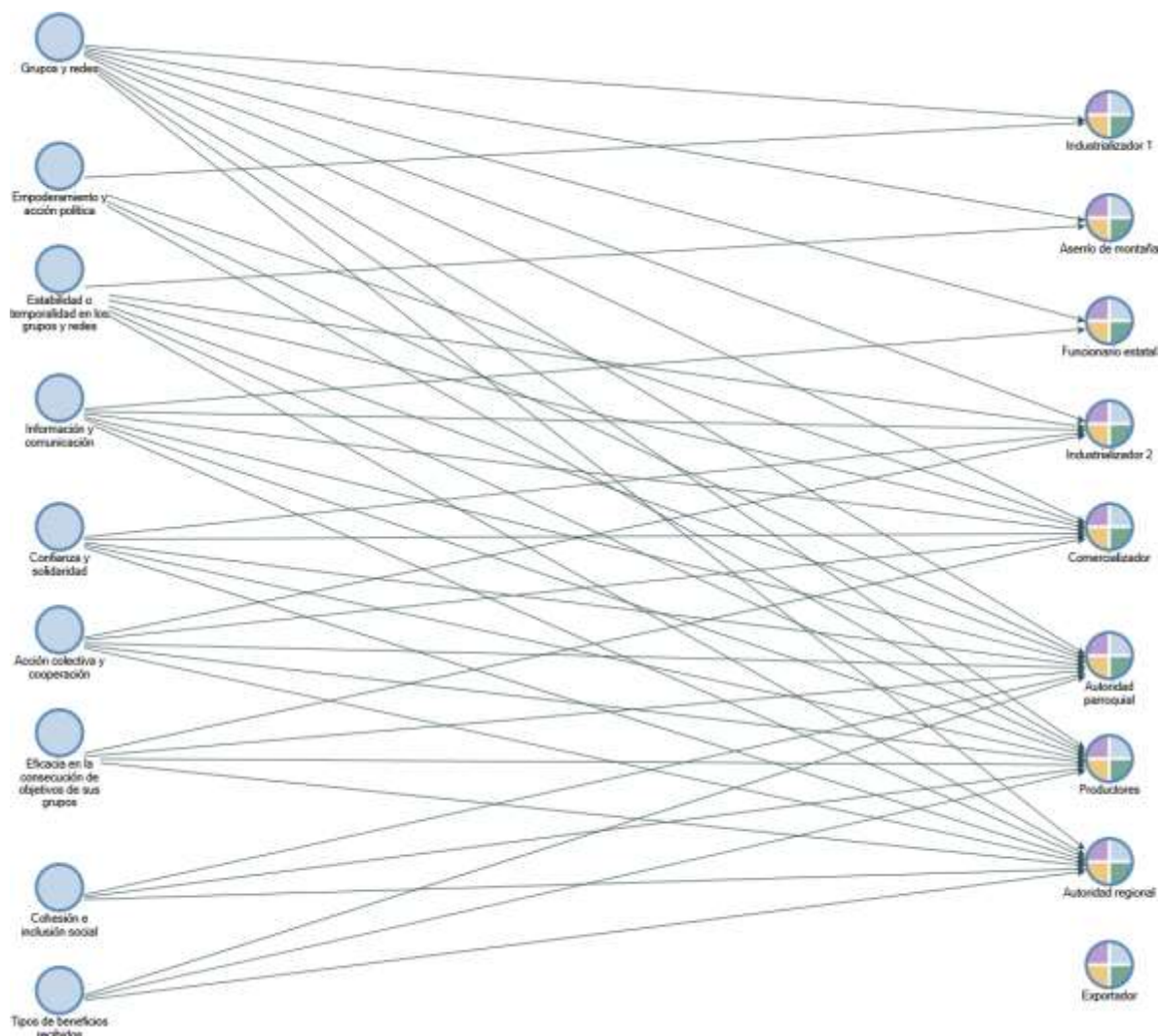
### Discusión

Como se explica en el apartado metodológico, al clasificar la información de las entrevistas y focus group en nueve categorías de acuerdo con los eslabones de la cadena y desglosar la información entre las nueve dimensiones de gobernanza y las diez de capital social, se logra visualizar cómo cada eslabón de la cadena aporta a la comprensión de cada dimensión.

El gráfico 7-1, generada con la ayuda de Nvivo, presenta el aporte de los entrevistados, para la comprensión de las dimensiones de la variable capital social, por ejemplo, transformador 1 (primero a la derecha), solo aporta información que ayuda a la comprensión de dos dimensiones: “grupos y redes” y “empoderamiento y acción política”. Un comportamiento similar tienen los aserríos de montaña y funcionarios estatales cuyo aporte es muy limitado, entendible en el caso de los aserríos de montaña, por su propia función, están desligados del contexto general de la cadena, no así los transformadores 1 que debieran ser el punto de enlace entre las dos realidades de la cadena, hacia arriba y hacia abajo. Llama la atención el poco aporte de funcionaria pública, pues, dadas sus responsabilidades, debería estar muy al tanto del proceso total. Interesante notar que el exportador no aporta a ninguna dimensión del capital social, definitivamente está lejos de los eslabones de la cadena. Finalmente se observa que los pequeños productores, autoridades parroquiales y comerciantes son los que más aportaron a las diferentes dimensiones y por ende a la comprensión de la variable capital social.

El gráfico 7.2 muestra el aporte de los entrevistados para la comprensión de la problemática de la gobernanza. la contribución de los pequeños productores, autoridades regionales, autoridades parroquiales, comercializadores y transformadores 2, es muy importante, en general, el aporte de todos los actores es importante para la comprensión de la gobernanza. Esto implica que existe información es balanceada y que las conclusiones se apoyan en las opiniones y experiencias de todos los actores.

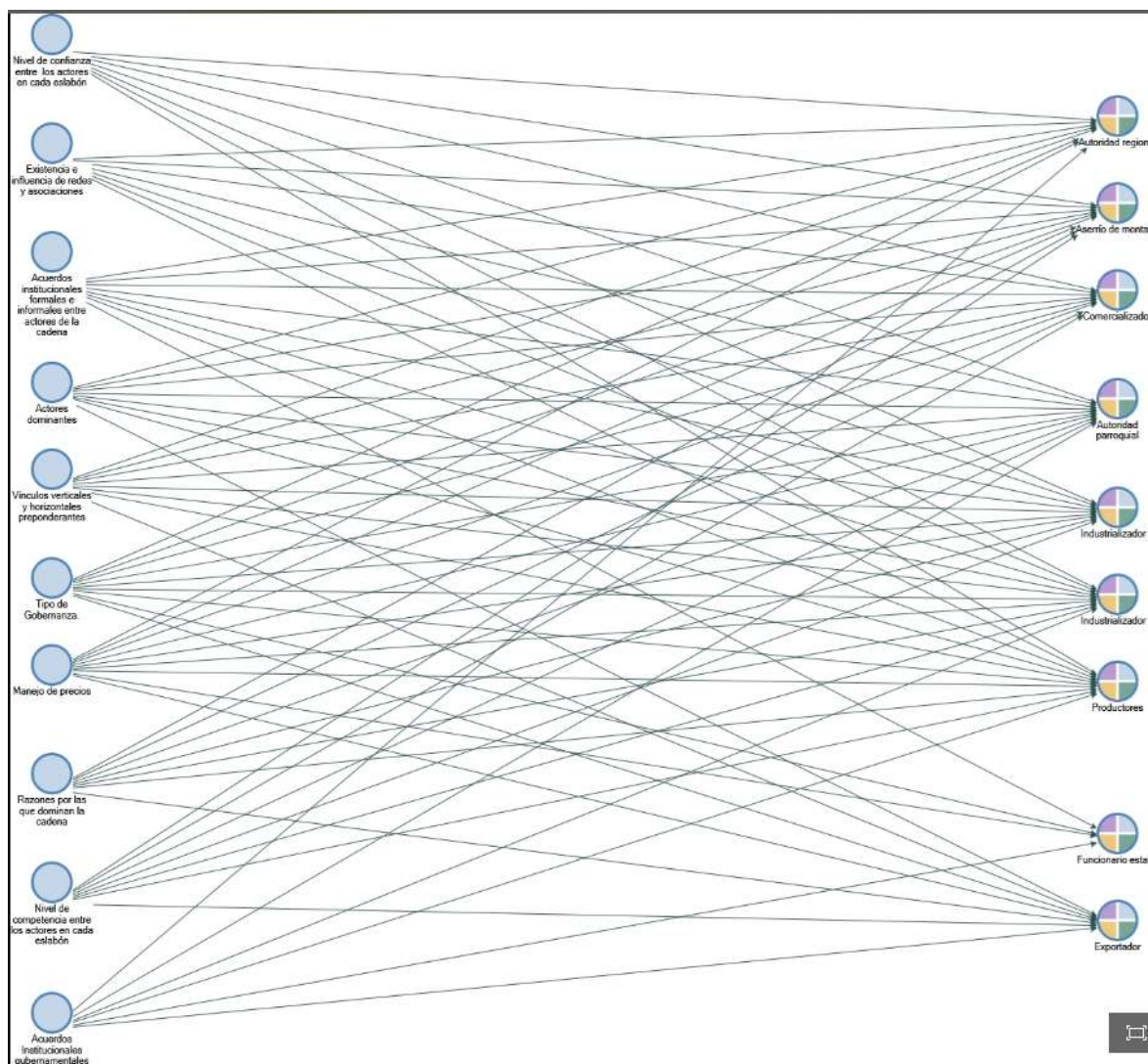
**Gráfico 7-1 Aporte de actores por dimensión para capital social**



**Fuente:** Elaboración propia con la ayuda de software Nvivo



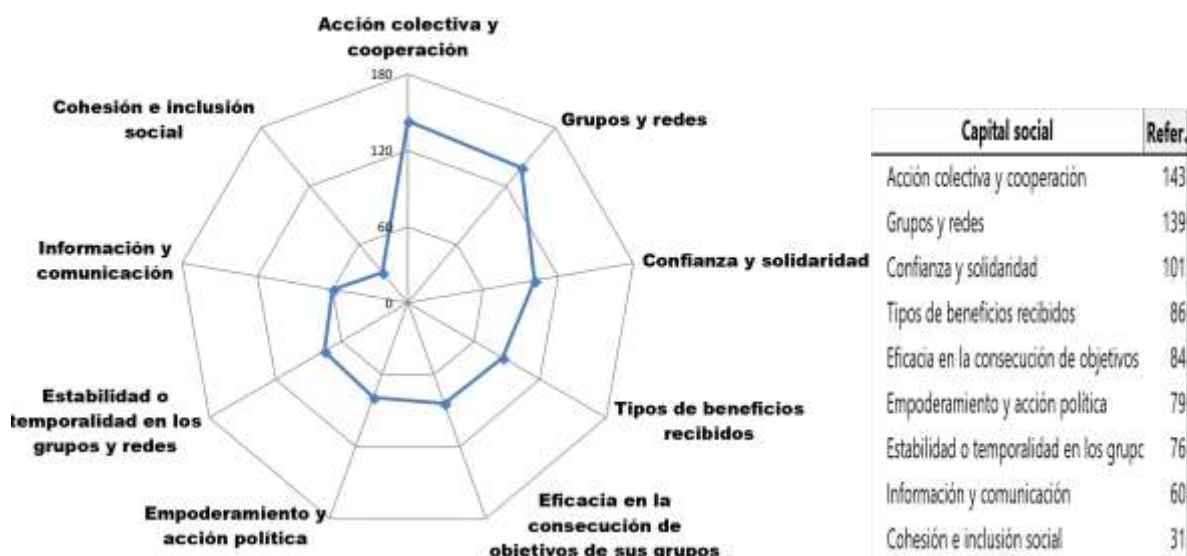
**Gráfico 7-2 Aporte de actores por dimensión para gobernanza**



**Fuente:** Elaboración propia con la ayuda de software Nvivo

Otra ayuda interesante para el análisis cualitativo se refiere a la cantidad de citas que se ha logrado extraer de las entrevistas para cada dimensión. El gráfico 7.3 muestra que la dimensión con mayor número de citas en las entrevistas, en cuanto a capital social es la dimensión acción colectiva y participación con 143 citas, seguida muy de cerca de la dimensión de grupos y redes con 139 citas. La dimensión que menos aportes recibe es cohesión en inclusión social con 31 citas. El análisis incluye material suficiente en cada dimensión para realizar un diagnóstico adecuado.

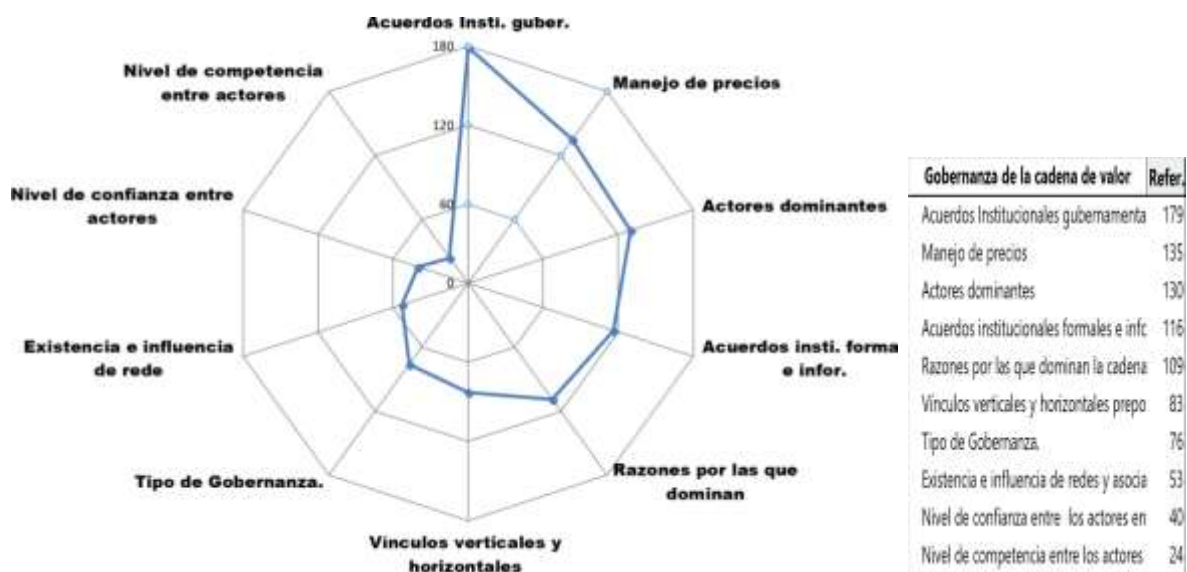
**Gráfico 7-3 Frecuencia de citación por dimensión – capital social**



**Fuente:** Elaboración propia con datos del software Nvivo software Nvivo

Para el caso de gobernanza, el gráfico 7-4 muestra una abundancia de información para las dimensiones acuerdos institucionales gubernamentales, 179 citas, manejo de precios, 135 citas

**Gráfico 7-4 Frecuencia de citación por dimensión – gobernanza**



**Fuente:** Elaboración propia con datos del software Nvivo

y actores dominantes 130 citas. La dimensión que menos citas tiene es nivel de competencia entre los actores con 24 citas. Interesante notar que la única dimensión que tiene una cercanía entre las dos variables centrales es el relacionado con redes. Para el caso de capital social, se refiere a las relaciones estables o temporales y colaboración en redes. En cambio, para gobernanza, la dimensión se refiere a la existencia e influencia de redes. La cantidad de información recogida desde la perspectiva de capital social es más amplia que para gobernanza, probablemente porque al presentarse una gobernanza débil, no hay mucho que decir al respecto de ello, sin embargo, desde capital social, a pesar de lo efímero de las asociaciones en la zona, ha habido muchas experiencias, mayoritariamente pobres, pero generan información. El análisis incluye material suficiente en cada dimensión para realizar un diagnóstico adecuado.

El gráfico 7.5 es una representación gráfica de una matriz de interacciones entre las dimensiones de capital social y gobernanza, imbricadas por las citas de aporte común, es decir, detalla la cantidad de citas que sirvieron para las dos categorías. El gráfico provisto por Nvivo, ilustra la existencia de relaciones. Muestra qué dimensiones se relacionaron con otros. Se aprecia una alta coocurrencia (aparición simultánea de las citas) en las dimensiones, lo que refleja también su conexión conceptual. Una red de coocurrencia puede ayudar a detectar conceptos que están fuertemente relacionados y tienen relaciones subyacentes, se usan frecuentemente para tener una visualización gráfica de relaciones potenciales entre conceptos (Cetín, Burak, Bingol, & Özgür Arzucan, 2008).

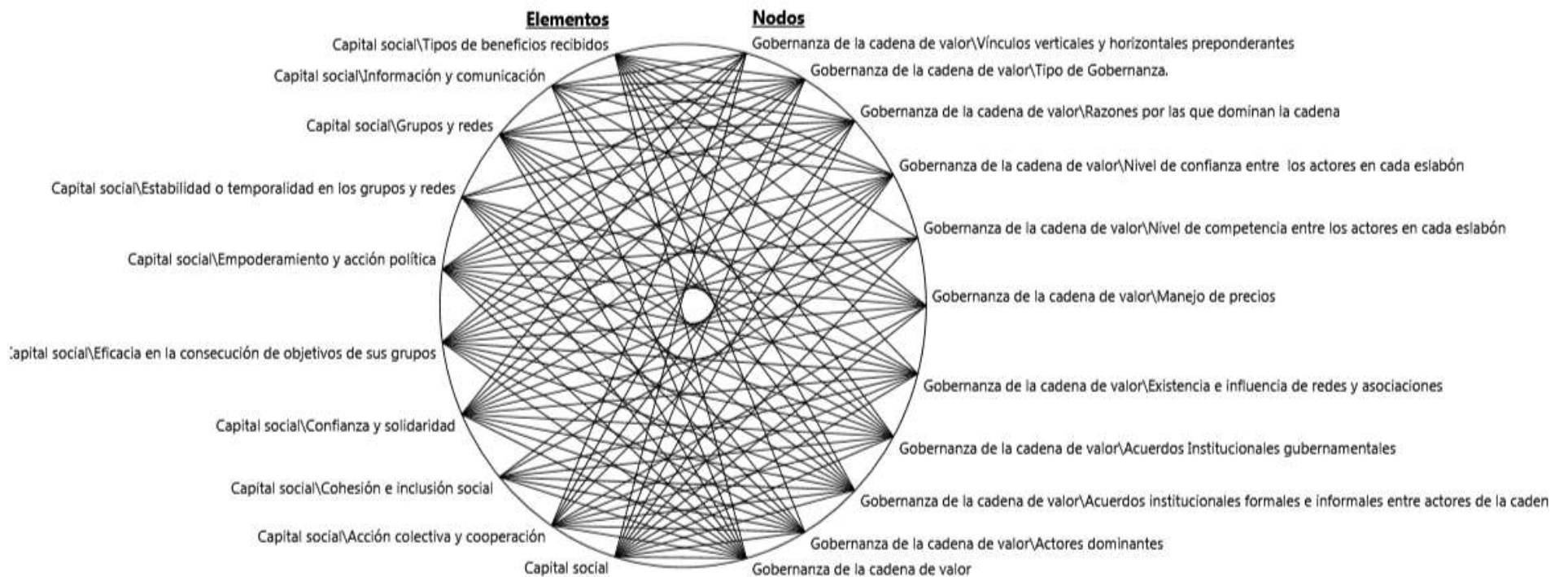
### **7.1. Sobre capital social**

La investigación arroja resultados que demuestran debilidad en el capital social alcanzado por las asociaciones y pequeños productores de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. Como se analiza en los acápites posteriores, todas las dimensiones que constituyen el capital social tienen un desempeño pobre desde el punto de vista cualitativo, mismo que se ve corroborado, en donde es posible, por los datos cuantitativos.

Los procesos asociativos de la zona son frágiles y efímeros, guiados por la necesidad de cumplimiento de requisitos para calificar para tal o cual beneficio y no aportan ningún beneficio complementario ni encuentran objetivos comunes, que son características centrales de que deben tener un proceso asociativo fuerte según Perego (2003). Tampoco se buscan ni desarrollan ventajas competitivas como mencionan Demenus & Crespo (2011). Los casos estudiados

**Gráfico 7-5 Relación entre variables capital social y gobernanza**

**Relación entre variables capital social y gobernanza**



presentan esquemas asociativos coyunturales, tienen una estructura vertical, pero sin beneficiarse ni de ella, ni de un esquema horizontal como los que proponen Luna & Tirado (2005), pareciera más bien que los esquemas asociativos de la zona de Esmeraldas responden a los problemas en que los individuos tratan de maximizar sus beneficios contribuyendo poco o nada a la acción colectiva como lo describe Tirado (2010),

Estas realidades hacen que las asociaciones no hayan desarrollado un capital social con procesos asociativos fuertes que les ayude a mejorar su posición en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador. El análisis a continuación sustenta lo expresado.

#### **7.1.1. Sobre los grupos y redes**

Buena parte de las asociaciones productivas se crean a partir de la coyuntura; es decir, de la dinámica del mercado. La percepción de los encuestados acerca de la existencia de “muchas” asociaciones que operan en la zona no se confirma con la información que proporcionan respecto de qué asociaciones funcionan en las comunidades. Es posible pensar que la expresión “muchas” evoque todas las organizaciones que han funcionado en las comunidades, pero no necesariamente aquellas que están activas.

En el área rural, la mayoría de las asociaciones se relacionan con la agricultura y la ganadería; excepto una parroquia en donde las asociaciones están vinculadas con la actividad turística. En ella, se registra un mayor número de asociaciones. En cambio, en ciertas comunidades, al parecer, no funciona ningún tipo de organización campesina, lo que podría evidenciar precisamente el débil interés por asociarse por iniciativa propia.

Aunque en la zona norte existe una importante actividad maderera, no se nombran agrupaciones legales de campesinos dedicados al cultivo de madera, excepto las dos asociaciones de producción de balsa. La mayoría de gobiernos locales (municipales y parroquiales) no asignan importancia a proyectos de regeneración forestal, como resultado de una planificación centralista que no comparte responsabilidades con los gobiernos parroquiales en programas que directamente se efectuarán en sus jurisdicciones. Por ello, los gobiernos locales tampoco están informados de la relevancia de la balsa en la economía ecuatoriana y el impacto que podría generar en las comunidades rurales. Esto puede explicar, en parte, la existencia de apenas dos asociaciones de balseros en la zona norte de Esmeraldas.

A esa situación, también se pueden agregar otros elementos que dificultan la conformación de organizaciones, relacionadas con la cantidad de trámites burocráticos. Si bien el número no es sinónimo de cultura organizativa, sí es una información que permite una primera aproximación a lo que sucede en la zona. No se advierte una cantidad y variedad de organizaciones activas, relacionadas con la ganadería y la agricultura; al parecer, los campesinos prefieren trabajar de forma individual sus tierras, a no ser que arribe un proyecto específico que requiera la organización legal para su ejecución.

La percepción de los resultados obtenidos por las asociaciones refleja las pocas expectativas que tienen al respecto de sus asociaciones, para los asociados, el cumplir con el objetivo básico por el que fue creada la asociación es suficiente para calificar positivamente el logro. Si la asociación se constituyó para recibir plantas y estas se recibieron, cumplió su objetivo y luego deja de tener trascendencia y a la práctica deja de funcionar como organización. Se evidencia que no superan un primer nivel de profundidad y menos la expectativa de relacionarse vertical u horizontalmente como redes para alcanzar mercados como lo plantean Russo, Dini Marco, & Ackermann (2010) y no se generan las condiciones mencionadas por Dini (1997) para lograr mejoras estratégicas que permitan optimizar su posición en la cadena de valor. Los estudios muestran que grupos organizados pueden superar barreras de acceso a mercados, información, tecnología y créditos y que “la innovación se crea cada vez más y en mayor medida en forma de vinculaciones o redes, eso es, en un entorno en el que la empresa es uno más entre diversos actores que la impulsan, crean o transfieren...” (Jasso & Torres, 2008). Las redes abarcan también, la presencia de los actores que realizan la innovación, los nuevos arreglos institucionales en las redes promueven ambientes propicios en donde las empresas innovan, apoyadas por incentivos, apoyos y políticas de gobierno (Corona & Jasso, 2005), esto es aplicable a las asociaciones y de hecho, la realidad de la zona conlleva un alejamiento de las posibilidades de inclusión social y fortalecimiento de redes de relaciones propuesto como prioridad por el Gobierno (SENPLADES - UASB, 2013).

El nivel alcanzado en la capacidad para trabajar en grupos y redes es bajo dentro del contexto de asociaciones pequeñas con bajo nivel de complejidad, siendo esta una dimensión muy importante para medir el capital social y que afecta la productividad e influye sobre la capacidad de alcanzar las metas, así lo han considerado Putnam (1993), Sunkel (2003), (Grootaert, 2001), (Puga & Luna, 2012).

El estudio refleja que sostienen relaciones temporales entre los asociados y no colaboran en redes diversas, sí reconocen los derechos de los grupos, pero sus alcances y objetivos son puntuales o coyunturales.

### **7.1.2. Sobre relaciones estables o temporales en las asociaciones**

La realidad en la zona de estudio refleja mucha volatilidad en las relaciones. En general, la dinámica del mercado (los booms) o los incentivos impulsados por el gobierno central motivan la creación de asociaciones de pequeños productores. Por ello, buena parte de las organizaciones son coyunturales, de corta vida, con propósitos que no trascienden el corto plazo. La estabilidad de la relación del productor con su organización depende, en buena medida, de la dinámica del mercado y de los beneficios recibidos por la organización en el corto plazo. Ante una crisis o una baja sensible del valor de su producción, la relación del campesino con el espacio organizativo se debilita o desaparece. En consecuencia, la “estabilidad” de la mayoría de estas organizaciones depende de factores externos.

Pero, por lo general, en las entrevistas se refieren al escaso interés en trabajar organizados en asociaciones. En ciertos casos, se señala que las malas experiencias pasadas, sobre todo con instituciones del Estado, han mermado la motivación de las personas en las asociaciones. También se habla de la desconfianza respecto del manejo de los recursos económicos de una organización. O bien, se alude a cuestiones culturales.

En las asociaciones Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas, la estabilidad de los socios estuvo directamente vinculada con el pago del jornal (en el valor acordado, en el caso de la segunda asociación), que resuelva en el corto plazo sus necesidades. Otros contratiempos que se presentaron en la ejecución del programa, por ejemplo, la calidad de la semilla o la planta de balsa, la adquisición de herramientas que eran apropiados para la serranía y no para la costa y la falta de apertura de las contrapartes, para reconocer y adoptar decisiones consensuadas, poco (¿o nada?) influyeron en la estabilidad de la relación del campesino con la organización; esto, a pesar de que, por ejemplo, la semilla que utilizaban, en el mediano plazo les significaría menores ingresos, en la venta colectiva.

Curiosamente, en las dos asociaciones, los programas de cultivo intensivo de balsa quedaron inconclusos, debido a la suspensión de los trabajos de las contrapartes delegadas por el gobierno central para la ejecución del programa, sin ningún aviso previo. La

suspensión del convenio a mitad de su ejecución (Nueva Esperanza), y la finalización unilateral del trabajo de la UTN (río Santiago Cayapas), prácticamente marcaron el quebrantamiento de las asociaciones. En Nueva Esperanza, la minga no pudo sostenerse por mucho tiempo. La falta de mantenimiento de la balsa ocasionó una plaga que devastó los cultivos; es decir, el campesino tuvo mayores pérdidas de las previstas, a causa de la falta de trabajo en el campo. En Santiago Cayapas, muy pocos dieron mantenimiento a su balsa.

Quienes intentaron, de alguna manera, evitar la muerte de las asociaciones fueron los dirigentes. Ellos con sus propios recursos, realizaron algunos esfuerzos para llegar hasta la burocracia de Quito y buscar opciones; sin embargo, parece ser que no intentaron identificar socios que quisieran acompañar y ejercer mayor presión en esta etapa de incertidumbre, o bien, consideraron que ellos podrían valerse por sí mismos. No obstante, los esfuerzos, en ninguno de los casos consiguieron una respuesta, una alternativa. La burocracia indolente, despersonalizada no atendió sus pedidos.

Experiencias con asociaciones de cacao muestran que la estabilidad de la relación del campesino con la asociación no estriba en la disponibilidad de recursos económicos frescos, sino objetivos sociales, relaciones horizontales y redes, apoyo de las entidades a los procesos asociativos que paulatinamente generan vínculos productivos, técnicos, sociales, afectivos con la organización, de manera que se crea una figura colectiva, más que una suma de individuos.

### **7.1.3. Sobre empoderamiento y acción política**

En referencia a la acción política, desde el gobierno central persiste la visión vertical, asistencialista y centralista que formuló el proyecto para el cultivo intensivo de balsa, pero que optó por no trabajar con los gobiernos locales, saltándose esos espacios de representación, a pesar de que la Constitución plantea la planificación coordinada en determinadas áreas o de que conocen de cerca la realidad de las comunidades, no existe alineación entre el gobierno central, los gobiernos locales y los pequeños productores de balsa; esa falta de articulación podría explicar por qué para la mayoría de autoridades parroquiales, el cultivo de la balsa no es una actividad que les sea atractiva, ya que según los testimonios, es una actividad que presenta más riesgos que potencialidades



El programa de cultivo de balsa del gobierno central no planteó la posibilidad de una consulta previa ni un cambio de ruta, al considerar solo los conocimientos técnicos de quienes formularon el programa, dejando de lado los conocimientos y experiencias de los campesinos. Por otro lado, el pago del jornal constituyó el incentivo que fomentó el cultivo intensivo de la balsa, convirtiendo a los pequeños productores en trabajadores del Estado, por lo que se generó una relación de dependencia que dificultó la participación de las asociaciones de manera autónoma, situación que generó complicaciones en el cumplimiento de las metas del programa del gobierno nacional, al momento de enfrentar cambios de forma unilateral, sin comunicar a las asociaciones.

Además, las asociaciones no se encuentran consolidadas de manera adecuada como para adoptar medidas que les permitan ejercer su derecho a ser consultadas y escuchadas, puesto que el grado de consolidación de una asociación incide en la posibilidad de establecer canales de comunicación y acuerdos con los gobiernos locales, para la planificación y ejecución de proyectos que beneficien directa o indirectamente a la asociación, importancia que destacan Puga y Luna (Puga & Luna, 2012).

Este escepticismo entre las autoridades locales respecto a la producción de balsa, la cual asocian con alto riesgo; donde una visión asistencialista, impide comprender la capacidad de las comunidades de ser consultadas, de analizar y tomar decisiones, en otras palabras, los campesinos no están empoderados sino que están involucrados, diferencia que destaca Atria (2003). En los resultados de las entrevistas no se identifica la existencia de relaciones que hayan llegado a un feliz término, entre el gobierno central y las asociaciones; por el contrario, se percibe una sensación de desamparo por parte del Estado; los testimonios no muestran la existencia de una gestión preocupada por trabajar de manera conjunta con las asociaciones, sino que más bien, se presentan características de rentista e indolente. La dependencia hacia el gobierno central impidió que las asociaciones amplíen su panorama y busquen establecer nexos con otras asociaciones, por lo que es posible que la falta de empoderamiento y de convicción respecto de un proyecto agrícola contrapuesto con su cultura, haya desmotivado la búsqueda de otras relaciones asociaciones e incluso alianzas.

Los resultados también reflejan la existencia de una brecha entre las autoridades locales y sus representados, puesto que no responden a las necesidades de las comunidades porque no

conocen la realidad o porque al llegar al cargo de representación, optan por adaptarse al sistema y toman distancia de sus representados. La zona no se caracteriza por contar con asociaciones fuertes, en ese sentido, se encuentran limitadas para ejercer acción política y exigir ser consultadas y participar en la planificación y la gestión pública. . En todo caso, las comunidades reclaman que las juntas parroquiales postergan obras necesarias y ejecutan otras menos importantes; piden que se haga efectiva la participación ciudadana a través de la implementación del mecanismo de la Silla Vacía para que el gobierno municipal escuche a la ciudadanía, sin embargo, no hay autoridad que acoja ese pedido ciudadano.

Todo este entorno probablemente explique las correlaciones negativas encontradas entre las dimensiones de acuerdos institucionales gubernamentales con empoderamiento y acción política, eficacia en la consecución de objetivos y estabilidad o temporalidad de los grupos y abre una interrogante: ¿Podría significar que los acuerdos institucionales gubernamentales, eventualmente están más bien dificultando o interfiriendo con la consolidación de los grupos asociativos? Las entrevistas con los pequeños productores y los resultados evidenciados en el estudio así lo sugieren, siendo este un importante hallazgo.

#### **7.1.4. Sobre confianza y solidaridad**

En la medida que una asociación se consolida y exhibe resultados que benefician a los socios, estos adquieren confianza en la gestión y están dispuestos a participar, de acuerdo con el tipo de nexo que mantienen con la asociación. Sin embargo, éstas dependieron fuertemente del gobierno central y no pudieron iniciar un proceso autónomo. Esa visión de corto plazo se evidenció cuando el programa de producción de madera de balsa fue suspendido en las asociaciones, lo que generó que algunos de los pequeños productores, eliminen sus plantaciones de madera de balsa para remplazarla por cultivos de ciclo corto.

Las relaciones de trabajo con las asociaciones productoras de madera de balsa se mantuvieron mientras estuvo activo el programa del gobierno central. La confianza, la participación y la estabilidad estuvieron directamente vinculadas con la ejecución del programa, con el pago del jornal, con el acompañamiento técnico y no con la asociación; ya que ésta cumplió un papel secundario; una suerte de requisito para la aplicación del programa. De manera que ni los dirigentes de las asociaciones, ni el programa mismo, contemplaron una línea de trabajo alrededor del fortalecimiento de las asociaciones, de manera que no se

establecieron vínculos estables entre los actores; por lo que cuando el programa se suspendió, no se planteó una reunión para analizar la situación y tomar decisiones conjuntas; más bien, cada quien tomó su decisión: los pequeños productores, por un lado, los dirigentes de la asociación por otro lado. No se dieron las señales para que se aceptaran como dignos de confianza (Herreros, 2003) a los representantes del gobierno y por tanto no se desarrollaron los vínculos de confianza que permiten cooperar para desarrollar independencias que dan lugar a mutuos beneficios a largo plazo como lo anotan Ferrel y Hartline (2006).

Existe otro factor que incide en el desapego de los pequeños productores con su asociación, es el tipo liderazgo presente en las asociaciones, es una clase de liderazgo que considera que el destino de la asociación está en sus manos; como si fuera propiedad de los dirigentes; esta forma de asumir la dirigencia conduce a los dirigentes a creer que su pensamiento representa a los socios y por lo tanto tiene la capacidad de tomar decisiones sin reuniones ni análisis previos.

Respecto de la solidaridad de los asociados como personas frente a la situación difícil o crítica que atraviesa otra persona o grupo, está presente, sin embargo, se destaca que, para solidarizarse en este caso, no se requiere integrar una asociación, sino que cada quien procesa la información y según su criterio y voluntad actúa o no frente a la personas o grupo que atraviesa una crisis.

La otra forma de expresar la solidaridad, que es a través del trabajo comunitario; concretamente, en la minga, en la que participan algunas personas a quienes les concierne o les afecta un tema que disminuye su calidad de vida, tiene una participación entre media y mayoritaria de la gente. Tampoco requiere que las personas pertenezcan a una asociación.

Para el caso de las asociaciones de balsa en cambio, no se advierten muestras de solidaridad, es muy probable que el pago del jornal a cada campesino, en los proyectos de cultivo intensivo de balsa, haya conducido a un comportamiento individualista, en esas circunstancias, lo que le suceda a los demás pasa a un segundo nivel de preocupaciones. En consecuencia, las incipientes expresiones de solidaridad en estas comunidades se hacen presentes en casos de emergencia individual o comunitaria.

### **7.1.5. Sobre información y comunicación**

Las asociaciones de balseros Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas, mientras se ejecutó el proyecto de cultivo intensivo de balsa, no consiguieron acordar canales conocidos de comunicación que les permitan, por lo menos, reunirse en situaciones de emergencia, como cuando el gobierno cortó el apoyo a los proyectos. Es posible que la información haya llegado a la dirigencia y paulatinamente se haya difundido entre los socios. Nunca lograron despegarse del gobierno central, el mismo que probablemente conocía que esta zona se caracteriza por la debilidad organizativa, que no es sencillo mantener procesos y a pesar de ello estableció como estímulos el pago del jornal, que obviamente dificultó el trabajo colectivo, el encuentro entre los balseros, el intercambio de ideas y la construcción paulatina de lenguajes comunes; tampoco contempló procesos de capacitación que reúnan a los socios, dejando de la importancia de la comunicación para el fortalecimiento de las cadenas productivas para la formación de alianzas (Gottret & Lundy, 2007) y para manejar la complejidad y el conocimiento que permita un mejor nivel de gobernanza (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005).

Los proyectos de cultivo intensivo de balsa parten de un enfoque unidimensional, rentista, que posiblemente se preocupó más por los resultados tangibles que por las personas, la calidad de las relaciones o de la comunicación, por lo tanto, no reflexionaron sobre los posibles efectos contraproducentes de no organizar y motivar acciones colectivas, que nutran la comunicación y la construcción autónoma de identidad. Sobre la estabilidad en las comunicaciones, la posibilidad de establecer relaciones de comunicación con otros actores, sean afines o no con el producto de interés del campesino, más aún si se trata de asociaciones productivas, siempre es una oportunidad de aprendizaje, que motiva y puede impulsar a crear y mejorar procesos. La relación de dependencia de las asociaciones de balseros hacia el gobierno central ha perjudicado especialmente a los balseros.

Uno de los testimonios recogidos se refiere a dos aspectos claves cuando se trata de información y comunicación: el diálogo y el lenguaje entre una persona o personas que ejercen cargos de liderazgo y quienes lo eligieron. El diálogo supone crear y mantener un espacio de intercambio de ideas, percepciones, opiniones u opciones, donde ambas partes tienen algo que decir; en ese intercambio, ambas partes aprenden o modifican sus ideas. El

otro aspecto por considerar es el lenguaje, si uno de los interlocutores no se preocupa por utilizar un lenguaje comprensible para el otro, no hay comunicación, el propósito final es lograr la comprensión tema importante que destacan Puga y Luna (2012) y sugieren que haya alguien que facilite la comunicación. Esa es una de las habilidades de los comercializadores entrevistados; su capacidad de dialogar y de establecer relaciones de empatía que influyeron en el momento que el productor decidía a quién vender su producto o a qué precio.

Otra de las personas entrevistadas llegó a cuestionar el involucramiento de los pequeños productores en un cultivo que implicaba cuatro años de mantenimiento, puesto que considera que, si se hubiera mantenido el cultivo del cacao, se aseguraba un ingreso para la familia. En una de las entrevistas, se pregunta al entrevistado si la comunidad estaría dispuesta a cultivar nuevamente balsa, la respuesta no fue un no rotundo, pero resaltó la importancia de informar y consultar previamente a la gente, puesto que la decisión no debe ser unilateral desde el poder del ejecutivo, sino que debe ser el resultado de un proceso de consulta y decisión compartida, es decir, que no se cierran las puertas, pero se ponen condiciones para abrirlas.

#### **7.1.6. Sobre cohesión e inclusión social**

En cuanto al nivel de participación en actividades extraeconómicas, más allá de la débil cultura organizativa para temas productivos y de los desafortunados resultados de la intervención del gobierno central para el cultivo de la balsa, las comunidades tienen historias que compartir. Muchos de los pobladores trabajaron arduamente para conseguir sus tierras.

Cuando se conversa informalmente con los pobladores, es interesante observar el lugar preponderante que le asignan al tiempo libre. La persona, según su perspectiva, no puede dedicarse únicamente al trabajo, porque entonces no está aprovechando la vida. El trabajo es parte de la vida, pero no es la vida. Es importante conservar los espacios en los que ejerzan libremente relaciones de cordialidad, de amistad entre los pobladores. Es parte del sentido de la vida; del placer que, muchas veces, el habitante urbano no posee.

En los testimonios cualitativos no es posible ubicar pistas que permitan analizar la frecuencia de las reuniones sociales en las distintas comunidades investigadas. Parecería que en ciertos casos existen acuerdos implícitos, y en otros (como la Y de Gualpe) encuentros de socialización que ya se han integrado en el tiempo (los fines de semana, por ejemplo).

En una zona que considera importante la expresión cultural, es posible que las comunidades tiendan a participar actividades en este campo. Según el dirigente de la asociación del río Santiago Cayapas, las comunidades dedican una parte de su tiempo a reunirse para conversar o a practicar algún deporte. Algo similar sucede en Nueva Esperanza. Pero es poco probable que las asociaciones hayan organizado encuentros de este tipo. Si lo hubieran hecho, seguramente las comunidades hubieran participado. Más allá del apoyo para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, reduciendo su vulnerabilidad (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014) que es el enfoque de inclusión, el de cohesión entre los miembros de la comunidad resalta como importante para los miembros de la zona.

La libertad, el tiempo libre ocupan un lugar importante en la vida de los habitantes. A pesar de las adversidades, carencias y pobreza, no dejan de considerar el tiempo libre como parte de su estilo de vida. Probablemente este enfoque les acerca más a su propia concepción del buen vivir, lejos de la visión centrada en el dinero o el poder, probablemente más cerca de una línea epistémica que ha sido manejada reciente en un libro de Ramírez (2017), cuyo título mismo, “La gran transición: en busca de nuevos sentidos comunes” (2016), dan una pista de visiones alternativas para alcanzar la felicidad o el buen vivir. En esta publicación se cuestiona “¿por qué es más importante un minuto de trabajo a un minuto de participar en procesos de deliberación pública o de compartir con amigos?” (Ramírez, 2017, pág. 189) y reclama la incorporación en la cotidianidad, de aquello que da sentido a la vida como el amor, la amistad, la democracia, el vivir dignamente en paz y armonía con la naturaleza, vivir la vida a plenitud. Propone como unidad de medida ya no el dinero sino el tiempo y destaca que el tiempo compartido con un amigo o en una minga, tiene mayor aporte vital y se apega hacia la consecución del buen vivir (Ramírez, 2017).

Este aporte epistémico, provee una perspectiva especial a la visión de las comunidades, que destacan, reclaman y disfrutan su tiempo personal y social. ¿Será que están más cerca del buen vivir a pesar de su pobreza y carencias? ¿Es más difícil para las personas en la agitada vida urbana, lograr ese tiempo de satisfacción y calidad?, ¿el apego al dinero, (y la necesaria lucha para conseguirlo, mantenerlo y acrecentarlo), de las clases más favorecidas (de dinero), les hace alejarse del mayor bien: tiempo de calidad para compartir y acercarse al buen vivir?

### **7.1.7. Sobre eficacia en la consecución de objetivos de los grupos**

En general, los proyectos, desde un enfoque unidimensional, priorizaron el cultivo de la balsa antes que la transformación de las condiciones de vida de los campesinos. El incumplimiento de las metas de los proyectos de cultivo de balsa fue atribuido al gobierno central, el cual impuso su agenda en los proyectos; además está el hecho de que las asociaciones no se empoderaron del proyecto, no vieron en él la oportunidad de modificar su cultura agrícola, ni contaron con la suficiente información acerca de la creciente demanda mundial de balsa, en consecuencia, no se empeñaron en buscar alternativas para retomar el proyecto de manera autónoma. Los resultados de las entrevistas reflejan que el proyecto de balsa empezó con dificultades. Los campesinos, optimistas frente al proyecto, rechazaron de manera unánime a la semilla de eucalipto; esa situación se repitió con la semilla y la planta de balsa, pero en esa ocasión, los campesinos propusieron cultivar la balsa natural.

Lograr ejercer un papel diferente en la cadena de la balsa implica un proceso que requiere el conocimiento de los actores de la cadena, lo que podría incentivar la conformación de grupos de pequeños productores a asumir roles adicionales en la cadena, de esta manera, empezarían a suplir las tareas que realiza el intermediario con su propia gente, por ende, a ganar espacio y estabilidad de las asociaciones, lo que genera beneficios a todos sus integrantes. Estas acciones podrían mejorar la eficacia en todas las dimensiones de capital social (Sunkel, 2003) y con esta base consolidar su posición en la cadena y sentar las bases para convertirla en una cadena de valor.

### **7.1.8. Sobre tipos de beneficios recibidos**

Las asociaciones de balseros recibieron una parte de los beneficios ofertados en la forma de una remuneración por el trabajo agrícola realizado; mientras tanto la asistencia técnica resultó incompleta, y no se concretó la posibilidad de comercializar la balsa como colectivo. El financiamiento acordado por el gobierno central, además de la contratación para labores de mantenimiento de sus propios campos, incluía la provisión de insumos, la visita de técnicos al campo, el mantenimiento de los cultivos. Pero, sin previo aviso con los campesinos, el gobierno suspendió el financiamiento, por lo tanto, aquellos pequeños productores habituados a recibir una remuneración periódica por su trabajo empezaron a

cuestionar la conveniencia de cultivar la balsa, retornando a su cultura de cultivos de ciclo corto. Entre los entrevistados existe desconfianza hacia los organismos del gobierno central debido al incumplimiento de acuerdos realizados. De hecho, no se han conseguido ninguno de los beneficios que el incentivo a productores dentro de una cadena de valor busca, esto es: fortalecimiento de la cadena, establecimiento de nuevas relaciones entre los miembros de la misma, mejorar la calidad de la producción, desarrollo de capacidades locales, uso sostenible de los recursos, mejorar la capacidad exportadora, financiamiento, desarrollo (Oddone, Padilla-Pérez, & Antunes, 2014), (Ferrel & Hartline, 2006).

Existen diferentes tipos de relaciones entre las comunidades, las asociaciones y el Estado, en algunos casos, los dirigentes de las comunidades incluso llegan a afirmar que no han recibido ningún tipo de ayuda del gobierno central y de los gobiernos locales; en otros casos, los dirigentes entrevistados se refieren al apoyo del gobierno central en temas de infraestructura muy puntuales, estas comunidades, que se encuentran apartadas de las principales vías de comunicación, han experimentado dificultades para comercializar sus productos. Al no cumplirse los objetivos de la asociación, los pequeños productores perdieron la posibilidad de cambiar su mentalidad de mantener un cultivo de ciclo corto a uno de mediano plazo, lo que podría representar una mejora importante de sus ingresos.

La relación con el gobierno central todavía se mantiene en el caso de Nueva Esperanza, asociación en la que los dirigentes mantienen contacto con la persona designada por el gobierno como administradora del proyecto, quien les ofrece asistencia técnica pero no tiene capacidad de decisión y ejecución; los dirigentes han realizado gestiones para conseguir la autorización para talar y comercializar la balsa, sin embargo, el gobierno no da dicha autorización. Aparecen otras menciones de trabajo del gobierno central y de los gobiernos locales, pero no se observa un trabajo sostenido con las asociaciones.

En el caso de Nueva Esperanza, el apoyo del FEPP fue esencial para la consecución de tierras propias para los pequeños productores; esta asociación no gubernamental apoyó con fondos y con la solución de temas burocráticos que pueden ser complejos para los socios.

Estos testimonios permitirían pensar que las asociaciones no gubernamentales, desde sus limitaciones concretas, han apoyado la generación de una mínima institucionalidad en las asociaciones; misión que no ha priorizado el Estado. Las asociaciones no gubernamentales



podrían incidir incluso en el imaginario de las asociaciones y las comunidades, en la medida que han insistido en la importancia de trabajar de manera colectiva y organizada; por lo que su gestión ha inculcado la idea de que, si se trabaja en conjunto, sí es posible modificar las condiciones reales de pobreza.

Las asociaciones de balseros directamente no tienen contemplado ofrecer algún tipo de beneficio a sus socios, pero los beneficios que provinieron del gobierno central estimularon a los pequeños productores, en especial el pago del jornal. En la Asociación Nueva Esperanza, los socios pudieron recibir este beneficio durante dos años, mientras el proyecto estuvo en marcha; lo mismo sucedió con la asociación del río Santiago Cayapa, con la diferencia de que ese valor fue reducido.

Todavía permanece en la memoria de los entrevistados la información que recibieron por parte de los técnicos del gobierno central, respecto de la magnitud del proyecto y la incuestionable conveniencia de involucrarse de manera asociativa en él. Los resultados dejan en mal predicamento al gobierno y a la asociación.

## **7.2. Sobre gobernanza**

El tipo de gobernanza en la cadena productiva de la madera de balsa, analizada con enfoque de cadena de valor, puede estudiarse en dos tramos. Un primer tramo desde el eslabón de los pequeños productores hasta los comercializadores, en que, como ya se analizó, se encuentran ciertas características de una gobernanza de mercado insertas con algunas características gobernanza de cadena cautiva acorde a la clasificación de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), (Sturgeon, 2010). La asimetría de poder en la red obliga a los proveedores a vincularse a su comprador, en este caso los intermediarios comercializadores, con las condiciones que estos impongan. A pesar de ello una vez cumplido el trato coyuntural, no existen altos costos de cambio para ambas partes. Las empresas líderes no apoyan el desarrollo de los productores, ni aun bajo la óptica de mejorar a futuro la calidad de su materia prima y no se encuentra evidencias de que se mantenga un liderazgo ético.

El segundo tramo de la cadena, esto es para transformadores 1, transformadores 2 y exportadores, se asemeja a un *modelo cautivo* de gobernanza con ciertas características de *gobernanza de mercado* según lo describen Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), (Sturgeon,

2010). Las grandes empresas no ejercen seguimiento ni proveen apoyo a los proveedores ni colaboran para elevar sus capacidades productivas.

### **7.2.1. Sobre acuerdos institucionales**

La dimensión acuerdos institucionales formales e informales, no presenta correlaciones con las otras dimensiones del sistema, probablemente la casi inexistencia práctica de acuerdos a nivel de asociaciones de pequeños productores, que son el foco de este estudio, incida en ese resultado. Los testimonios no se refieren al trabajo en red en ningún caso; tampoco a alianzas específicas entre asociaciones, lo que se puede entender, en parte, debido a la corta vida de las asociaciones, al incipiente desarrollo interno, a la dependencia de los programas que en buena medida financian sus actividades. La falta de interrelación con otras asociaciones o instituciones puede estar reflejando lo que sucede al interior de las asociaciones y al interior de la comunidad: las asociaciones, no muy afines con las reuniones de reflexión, intercambio de ideas, toma de decisiones que marquen la posición de la asociación frente a la contraparte; las comunidades, carentes de iniciativas para establecer alianzas que permitan trabajar con los gobiernos locales no solo en temas productivos, sino en otros relacionados con las necesidades más sentidas; los liderazgos, entusiastas pero sin mayor convocatoria, solitarios y poco creativos para impulsar la reunión de la gente. Este entorno no favorece el exitoso desempeño asociativo que tiene como uno de sus ejes (Puga & Luna, 2012).

Los acuerdos informales aparecen el momento que los cultivos de balsa están listos para ser vendidos. El comercializador es un actor fuerte que utiliza diversos mecanismos para asegurar que la venta de la balsa se realice desde sus condiciones, sin alterar los precios de la compra, que habían sido fijados en la época de crisis del mercado de la balsa.

Desde el comercializador, la mayoría de relaciones entre actores se realizan a partir de acuerdos informales. Como punto de comparación y análisis, durante la etapa de alta demanda de balsa, operaron sistemas forestales a cargo de empresas, como la Curia, poseían bosques de balsa y realizaban actividades similares a los campesinos, sean estos asociados o no; esta empresa mantenía relaciones comerciales con un cliente. La principal diferencia estriba en el acceso a la información de las etapas de la cadena y los actores involucrados, de los valores que implicaban cada movimiento y del nivel de demanda del mercado.

### **7.2.2. Sobre actores dominantes**

En las experiencias revisadas, el actor que moviliza a los pequeños productores es el gobierno central. Este destina un presupuesto para comprar las semillas e insumos, para pagar las jornadas de trabajo del agricultor en su cultivo de balsa, para pagar a los equipos técnicos que ofrecen asesoría o generar los programas de incentivo para el cultivo. En suma, financia la mayor parte de actividades, con el propósito de que los pequeños productores desarrollen comercialmente las especies maderables, entre ellas la balsa (que necesita mínimo cuatro años de mantenimiento).

A pesar de haber creado organizaciones de balseros (2), en la actualidad ocupan un papel similar a los pequeños productores balseros que no están asociados. La asociación, por su debilidad en la práctica, no ha representado una oportunidad para ocupar un papel más relevante en la cadena de valor. La estructura del proyecto estatal no facilitó el fortalecimiento de la organización agravado por los incumplimientos; los socios empezaron a actuar por su cuenta.

Testimonios como el del presidente parroquial de Borbón, el vicepresidente de la asociación Nueva esperanza y pequeños productores cuyos testimonios documentados han servido de sustento para las secciones precedentes, aseguran que el problema es la falta de cultura organizacional, tema importante que destaca Montaña (2010) como inherente a las asociaciones. El hecho de que se vayan creando organizaciones de acuerdo con el tipo de cultivo que experimente un alza; el hecho de que no se sostengan en el tiempo, sobre todo en épocas de crisis, evidenciaría que la organización es percibida como un requisito para obtener un beneficio, y no como un espacio de crecimiento colectivo, de diálogo, de incidencia, de toma de decisiones.

La información es un factor esencial para ocupar un lugar de mayor incidencia en la cadena. Sin embargo, parecería que durante el tiempo que el gobierno central apoyó directamente a los pequeños productores, resultó más relevante pagar la jornada individual de trabajo, que invertir en capacitación y adquisición de experticias no solo para el mantenimiento, sino para la posterior tala y comercialización de la balsa. El trabajo emprendido por los dirigentes de las asociaciones más bien parece ser una iniciativa personal, que una decisión de la organización.

En esas circunstancias, el intermediario tiene la palabra. Como afirma algún dirigente, el intermediario les apoya, les aconseja, les presta dinero. Es como un hermano mayor que vela por sus intereses. Pero, al final, cuando la balsa está lista para ser talada, el intermediario “cobra” por sus servicios; es obvio que el agricultor le venderá su balsa a él, en señal de gratitud; y es también obvio que el intermediario utilizará esa relación para ofrecerle un precio que representará importantes utilidades para él.

En la medida que una persona tiene acceso a mayor información sobre la cadena y comprende las tareas que implica, tiene posibilidades de jugar un papel importante en la cadena (Micheli, Medellín, Hidalgo, & Jasso, 2008). En el caso del aserrío de montaña y del secado, esos actores llenaron vacíos o necesidades específicas que conlleva la “cosecha” de la balsa y su procesamiento.

En la cadena de la balsa se desarrollan relaciones de poder desde el MAGAP hacia el productor, del intermediario al productor; del intermediario al camionero; del intermediario al aserrío de montaña; del transformador 1 y 2 al intermediario; del transformador 2 hacia el transformador 1 y el comercializador y es finalmente el transformador 3 quien define el precio base. En el entono total, las grandes empresas multinacionales transformadoras 2 y exportadoras determinan el mercado y tienen el control de la cadena en general. Para el primer tramo de la cadena el intermediario tiene un alto grado de control en la comercialización en la zona de estudio de Esmeraldas, Ecuador, fija un precio (subordinado a lo definido por el transformador 2 pero manejando la información a su favor); también tiene un nivel de control en la extracción de la balsa: lleva su gente, equipos especializados para determinadas tareas; el camionero tiene un nivel de control, fija un precio; lo mismo con el aserrío de montaña y el secado; el procesador frente al proveedor.

Estas experiencias nos enseñan que a pesar de que la política pública es importante para configurar y articular las cadenas productivas, los mercados, la inversión y la tecnología, también es importante que estén bien definidas y orientadas de acuerdo a las prioridades y potencialidades del propio país, buscando una estrecha colaboración entre los diferentes actores como factor determinante para permanecer en los mercados (Jasso, 2006) (Jasso, 2004).

### **7.2.3. Sobre tipo de gobernanza**

La gobernanza en la cadena productiva, estudiada bajo un enfoque de cadena de valor de

la balsa, está asociada a las capacidades económicas, técnicas y al conocimiento del mercado. Sin embargo, hay que destacar que en las interacciones entre los actores existe una fuerte influencia de factores culturales locales que ayudan a configurar la situación de la cadena, tema que coincide con lo mencionado por Sturgeon (2010).

Este acercamiento, da una idea de las importantes limitaciones que tienen los pequeños productores y por las mismas razones, el poder que adquieren los comercializadores y las empresas con capitales disponibles. De ahí que, en el microespacio de la zona, quien maneja la gobernanza es el comercializador. Si se sube de nivel, el equipamiento del transformador 1, supera las barreras técnicas y le entrega la gobernanza respecto del comercializador. A su vez, la sofisticación de equipos y, sobre todo, el conocimiento de los mercados internacionales entrega el control de la cadena al transformador 2 – exportador, quien mantiene el control aún sobre el cliente, pues, siendo el Ecuador el principal exportador de balsa del mundo, tiene la presencia de las empresas transnacionales que finalmente imponen condiciones y precios a nivel global. Solo la crisis mundial ha sido capaz de drenar parte de ese poder debido a la falta de demanda. Bajo la clasificación propuesta por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), (Sturgeon, 2010), el modelo de gobernanza imperante es un modelo de mercado con ciertas características de cautivo como se analizó anteriormente.

#### **7.2.4. Sobre razones por las que dominan la cadena**

Lo que menos conviene a las empresas transnacionales, a los transformadores 1 y 2 y a los intermediarios comercializadores, en la dinámica actual de la cadena, es la posibilidad de que los pequeños productores de balsa se asocien de una manera exitosa e, incluso, lleguen a establecer un trabajo en redes con otras organizaciones.

Como ya se mencionó, los equipos para avanzar en agregar valor a la balsa no son sofisticados al menos a nivel de transformador 1. Pero el tema en el que los pequeños productores requieren un apoyo concreto es el conocimiento, la destreza, el saber hacer. Necesitan identificar una instancia o actor dispuesto a proporcionar esa información. El dominio en la cadena se ubica en los equipos y maquinaria disponibles, pero sobre todo en el conocimiento técnico y conocimiento de mercados que han adquirido determinados actores de la cadena, como el transformador 1 y el transformador 2.

La información es uno de los factores que incide en la influencia de un determinado actor sobre la cadena. En ese sentido, se podría afirmar que las empresas exportadoras de balsa ocupan el primer lugar en la cadena regional, pues deben estar permanentemente actualizadas sobre los mercados y precios de la balsa en el exterior; y, según esa información, fijan un valor para la madera, que recae sobre los actores que son transformadores 1 y sobre el intermediario. Esto coincide con lo señalado por Micheli, Medellín, Hidalgo y Jasso (2008).

Entre las responsabilidades urgentes de los dirigentes de las asociaciones Nueva Esperanza y del río Santiago Cayapas, está el conocimiento y comprensión de cómo funciona la cadena productiva y de valor de la balsa, pero, además, identificar, por lo menos en la zona, a las empresas que se dedican a la balsa pues esa transferencia y absorción de conocimientos permite la construcción de capacidades locales (GTZ - PDRS - InWent, 2009). Lo que queda de entusiasmo y esperanza en estos dirigentes, debe ser realimentado a partir de información que les posibilite dimensionar, en su verdadera magnitud, lo que representa la balsa en el mercado mundial, y la posición que detenta el Ecuador, como primer exportador mundial.

#### **7.2.5. Sobre nivel de confianza entre los actores de cada eslabón**

Los balseros organizados en Asociación Nueva Esperanza y Asociación del río Santiago Cayapas, al parecer, no llegaron a establecer relaciones de confianza con el Estado. Una vez que el gobierno central deja de financiar las actividades de mantenimiento del cultivo de la balsa, los balseros no asumen esta actividad. Nueva Esperanza sí lo hace, pero solamente por un tiempo. En estas condiciones las plantaciones comienzan a deteriorarse. Las gestiones de los pequeños productores con el gobierno central no dan resultado para que les autorice cortar y vender la balsa, aunque de hecho sí lo hacen algunos de manera individual.

Las relaciones de confianza entre pequeños productores y comercializadores parece que comienzan a evidenciar tropiezos desde el inicio de la fase de comercialización con la tala, acopio y traslado de madera a la carretera para subirle al camión, ya que los intermediarios contratan su propia gente, personas especializadas en la tala y corte de la balsa, aunque en ocasiones son contratados los pequeños productores y gente local para la carga de la balsa.

Los dirigentes de los pequeños productores tienen claro que el intermediario obtiene una fuerte ganancia y especula con el precio y que, por tanto, es un actor que es necesario desplazar

para poder conseguir mayores ventajas económicas. La confianza se va limitando por las estrategias y oportunidades individuales (Friedberg, 1993).

Los intermediarios, en cambio, parecen tener dificultades porque los pequeños productores, aducen, no cumplen con los acuerdos para la venta de sus productos. Según uno de ellos, ofrecen de palabra y luego se arrepienten.

Las relaciones de confianza de los pequeños productores con los empresarios no llegaron a desarrollarse y por tanto no se desarrollan interdependencias que generen beneficios mutuos (Ferrel & Hartline, 2006). Los dirigentes de la Asociación Nueva Esperanza han intentado un acercamiento, pero la empresa con la que conversó no mostró interés porque la balsa todavía no estaba lista. Pero cuando ya estuvo en condiciones de ser talada, el acercamiento del gerente de la empresa con los dirigentes al parecer no prosperó. No existe evidencia que la Asociación río Santiago Cayapas haya intentado algún acercamiento con las empresas compradoras.

Las relaciones de confianza entre comercializador y transformadores parecería que van mejor. Las empresas acuden al intermediario para poder realizar las actividades desde la tala de la madera hasta el transporte de la madera, y considera establecer una relación de confianza con unos pocos comercializadores, porque quizá conocen que tiene los mejores equipos de trabajo y les garantiza balsa de buena calidad. En ocasiones algunos intermediarios habrían expresado inconformidad cuando es rechazada una parte de la madera que lleva para vender a la empresa.

En el caso de empresarios y pequeños productores, al parecer no es tan sencillo establecer una relación directa. Los empresarios, según algunos testimonios, prefieren recurrir al intermediario para que este se encargue de procesar y transportar la madera a las empresas.

#### **7.2.6. Sobre existencia e influencia de redes y asociaciones**

Si entre los pequeños productores dedicados a la balsa no ha prosperado la idea de trabajar de manera asociada y buscar canales alternativos de comercialización, en otros eslabones de la cadena sucede un fenómeno similar, o bien se puede pensar que existe cierta reserva para proporcionar información.

Si las experiencias de las organizaciones con el apoyo de las ONG han sido reconocidas por las comunidades, en tanto se han preocupado más por invertir en el capital humano, en su capacitación, quizás lo conveniente sería buscar que alguna de ellas, preferible con cierta experiencia en el tema, se involucre en el tema de la balsa, como mediador y generador de espacios para lograr la articulación de los actores, no en vano se considera a la existencia de redes

y clúster como necesarios para aumentar las posibilidades de escalamiento en la cadena (Sturgeon, 2010).

Desde la visión asistencialista, las instituciones administradoras del proyecto no generaron mecanismos de información y actualización periódica sobre el mercado de la balsa. Pero tampoco trabajaron en un aspecto clave: el fortalecimiento de las capacidades asociativas de las organizaciones.

A pesar de la experiencia desafortunada de las asociaciones con el gobierno central, los pequeños productores reconocen la importancia de la organización para conseguir mejores condiciones y poder participar con mayores posibilidades en la cadena de valor (Sunkel, 2003). Lamentablemente, en la práctica, todavía los pequeños productores no se han llegado a reunir para analizar la dimensión y complejidad de la cadena productiva y de valor, para ver qué hacer, cómo actuar en todo el proceso, hasta dónde pueden llegar, cómo desplazar o replantear la función de los comercializadores, porque esto rompe con su visión de corto plazo. Además, no han estudiado la posibilidad de realizar inversiones para participar en la comercialización de la balsa, por ejemplo, al adquirir un camión podrían transportar directamente la balsa a la empresa compradora o equipos para procesarla. Cualquier iniciativa de articulación de individuos y grupos ayudaría para que los balseros de las comunidades, paulatinamente, vayan adquiriendo cierta autonomía, sin perder de vista la necesidad de trabajar de manera articulada y ganando espacios de gobernanza (Sturgeon, 2010).

### **7.2.7. Sobre vínculos verticales y horizontales preponderantes**

La predominancia de relaciones verticales entre los microespacios existentes en la cadena de la balsa, parten de la premisa que considera que solo de esa manera es posible obtener ganancias y cooptar al actor que depende del actor que ejerce poder. No se puede observar una dinámica que busque alianzas verticales u horizontales permanentes como lo sugieren (Russo, Dini Marco, & Ackermann, 2010), la dinámica de la cadena maneja más bien relaciones ocasionales y la mayoría de eslabones son personas naturales, no empresas. Entonces las relaciones se establecen de forma esporádica y de una manera vertical, con relaciones jerárquicas y distribución de poder desigual, similar a una de las formas que describe Coleman (1990).

No hay evidencias que existan relaciones horizontales entre los pequeños productores y los intermediarios, los comercializadores son los que fijan las pautas en las negociaciones y los precios y las asociaciones no aportan a un proceso de negociación.



Las empresas transformadoras 2, son estas las que determinan el precio de la balsa en la cadena e inciden, al definir sus condiciones, en el proceso de negociación entre los distintos actores.

Las asociaciones no establecieron redes o acuerdos con otras asociaciones. Los objetivos únicamente apuntaban a la producción de la balsa y, eventualmente, a la comercialización colectiva de la balsa, que en ningún caso se realizó.

#### **7.2.8. Sobre acuerdos institucionales gubernamentales**

Los acuerdos institucionales del gobierno central, que implicaron la firma de un convenio con los pequeños productores de las asociaciones, a pesar de las expectativas que pudieron generar, puesto que se trata de documentos legales que comprometen a las partes, se incumplieron. Y las asociaciones, quizás quebrantadas por la sorpresa, por la desilusión y su habitual escasa credibilidad en el gobierno central, no optaron por realizar acciones que exijan una reparación por parte del gobierno central.

Tanto en la asociación Nueva Esperanza, como en la del río Santiago-Cayapas, los pequeños productores no tuvieron el control de las decisiones: no participaron en la construcción del proyecto; no proporcionaron información sobre la zona ni sobre la balsa; no pudieron analizar e incidir en la modalidad de trabajo. Pero, puesto que ese enfoque es el más utilizado, en contraposición con los principios de participación que señala la Constitución, la comunidad no tuvo otra opción que actuar desde los criterios del gobierno central. Cabe destacar que el MAGAP, desde una visión sectorial, no fomentó la reproducción de la relación vertical que se producía entre los ejecutores del proyecto y las asociaciones de balseros, así como el fortalecimiento de las capacidades asociativas, en procura de la sostenibilidad de los proyectos, puesto que ello era una tarea de la Superintendencia de economía popular y solidaria.

Sin duda, el Estado, y el gobierno central son actores importantes en el ámbito de la balsa. Son estas instancias las que deben formular políticas que impulsen la producción de balsa, entre los pequeños productores, en la perspectiva de incorporar un nuevo actor en la cadena, que, en algún momento pueda incluso estar en el nivel de las empresas.

Pero quizás las ejecuciones de proyectos relacionados con el cultivo de la balsa pueden ser delegados o encargados a otros actores, como las ONG. Las experiencias de las comunidades con las ONG han sido, en todos los casos narrados, positivas. Probablemente esa sea una de las

alternativas para comprometer el impulso de procesos de corto, mediano y largo plazo, con sentido de igualdad y equidad, así como de mejoramiento de la calidad de vida, en una de las zonas más pobres del Ecuador.

La planificación articulada entre los diferentes niveles de gobierno, por lo menos en el tema de la balsa, no ha ocurrido. La iniciativa del gobierno central es ejecutada por instituciones de nivel de gobierno; no se ha delegado una parte de la ejecución de los proyectos para el cultivo de la balsa, o bien se han concebido espacios para pensar en algún tipo de trabajo mancomunado, en especial con el consejo provincial, que es el nivel de gobierno con mayores recursos e incidencia en las áreas rurales. Los casos de éxito que se han analizado destacan más bien por la ausencia de acuerdos gubernamentales como el caso del cacao (González, 2009), El Salinerito (Naranjo, 2012) y los casos de APROCANE y Sabor arriba. Pareciera que la influencia del gobierno central en la forma actual no solo no aporta, sino que entorpece los procesos de mejora de la posición y estructuración de una verdadera cadena de valor.

## Conclusiones

Cada uno de los capítulos aporta a la solución del problema de investigación planteado sobre ¿Por qué las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de Esmeraldas, Ecuador son efímeras y tienen poca participación en la gobernanza de la cadena productiva a pesar de las ayudas gubernamentales?

La investigación demuestra que el objetivo central y muchas veces único de las asociaciones que se forman en la zona, es lograr cumplir el requisito exigido por el gobierno para acceder a algún beneficio como entrega de semillas, plantas u otros que coyunturalmente estén vigentes.

Los programas del gobierno central y los gobiernos locales no realizan esfuerzos reales y eficaces para consolidar los procesos asociativos a pesar de que en la parte retórica se hable de ello.

Frente a nuevas ofertas de beneficios por parte de los entes gubernamentales, se crean nuevas asociaciones, muchas veces con los mismos socios y no se piensa en reusar (desarrollar) las ya existentes.

Los programas implementados por el gobierno central de apoyo a los pequeños productores de balsa asociados no fueron cumplidos en su totalidad, se evidencia un bajo nivel de comunicación con los beneficiarios para entender sus necesidades previamente y luego de iniciados los programas. No se implementan mecanismos de comunicación entre los asociados ni hacia el gobierno, que permitan el desarrollo de capacidades técnicas, administrativas, asociativas ni comerciales que ayuden a fortalecer el capital social y las estructuras de las asociaciones para que los procesos productivos se proyecten a largo plazo.

La forma en que el gobierno entrega los beneficios a los asociados, convirtiéndolos en asalariados del programa mediante el pago de un jornal para trabajar en sus propias fincas, fue uno de los factores más contraproducentes en el desarrollo de capital social. Los pequeños productores se convirtieron en trabajadores dependientes del gobierno central; se debilitó la acción colectiva y cooperación natural de los grupos, anulando el empoderamiento y acción política y en general debilitando la unidad grupal solidaria y por consecuencia los niveles de confianza entre los asociados por lo que se concluye que el capital social para las asociaciones de pequeños productores de madera de balsas de la zona de Esmeraldas, Ecuador es débil.

Al estudiar la cadena productiva de la balsa en Esmeraldas, Ecuador, analizada con un enfoque de cadena de valor, se concluye que corresponde al tipo de *gobernanza de mercado*, con ciertas características de *cautiva*, controlada por el comprador, con una estructura muy poco coordinada, predomina la informalidad en la cadena, donde los actores, en las diferentes fases de las negociaciones, realizan compromisos o acuerdos comerciales de carácter informal; no existen evidencias de suscripción de acuerdos comerciales regularmente; sin embargo, los proveedores y empresarios, de manera eventual, suscriben algún tipo de acuerdo para garantizar la sostenibilidad y la calidad del producto. Se concluye que la gobernanza es débil en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador.

Detallando los hallazgos en cuanto a la estructura de gobernanza de la cadena, los transformadores nivel 2 y exportadores son los que dominan la cadena e imponen sus condiciones de cantidades, calidades y precios, en forma discrecional y acorde a sus intereses, sin prestar apoyo a los pequeños productores y sin visión de sustentabilidad ni productiva y menos ecológica.

Un segundo nivel de dominancia la mantienen los intermediarios comercializadores, sustentados por modestos capitales y profundo conocimiento de la zona y necesidades de los pequeños productores y transformadores, dominan el segmento hacia abajo de la cadena limitados por una visión personalista y de corto plazo

La diferencia entre cadenas exitosas de la zona y la cadena de la balsa parece estar en la forma de los apoyos institucionales. Las exitosas no reciben apoyo del gobierno, pero sí de ONGs y los apoyos recibidos fueron dirigidos hacia desarrollo de capacidades asociativas, capacidades técnicas y apoyo para encontrar socios comerciales en el mercado internacional. Los apoyos de los gobiernos del gobierno se dirigieron hacia proveer de materia prima, insumos y coparticipar del mantenimiento de la producción.

El gobierno central a través del MAGAP o el MAE es un actor importante en la cadena al proveer la materia prima e insumos para los cultivos. Su acción se extiende como copartícipe en la producción, situación inusual que distorsiona el funcionamiento de la cadena y debilita al eslabón de los pequeños productores asociados generando una fuerte dependencia de estos respecto del gobierno y afectando sus capacidades asociativas.

Las normas, procedimientos, trámites y permisos gubernamentales vigentes no ayudan al desarrollo de los pequeños productores.

Se evidencia un escaso conocimiento de las autoridades locales sobre las ventajas económicas que puede representar el cultivo de la balsa, no solo para el desarrollo de las comunidades sino de la protección del ambiente en el territorio.

Existe falta de cultura organizacional entre los pequeños productores de la zona, trabajan a nivel de personas, se evidencia que la asociación es percibida como un requisito para obtener un beneficio y no como un espacio de crecimiento colectivo, de diálogo, de incidencia, de toma de decisiones. Desconocen las condiciones y precios del mercado y no conocen los mercados internacionales, ni los usos que se da a la balsa en el exterior. No existe planificación de la producción ni de la gestión comercial. No poseen los equipos ni la experticia para manejo y tumba de bosque.

Las asociaciones requieren de apoyo para fortalecer sus estructuras y capital social, acceder a la información de mercados y los equipos para impulsar un proceso de evolución dentro de la cadena y su gobernanza.

Los Comercializadores intermediarios tienen el poder en la gobernanza de ese eslabón hacia abajo. Poseen equipos de herramientas y contactos con motosierristas y aserradores de montaña, con quienes trabajan muy de cerca para la explotación de bosques. Están informados de la situación de producción de toda la zona y de la demanda que generan las empresas transformadoras, controlan los precios de este eslabón hacia abajo, pero no conocen los mercados ni usos internacionales. Eventualmente financian (pre pagan) a los pequeños productores, con lo que aseguran la negociación de precios bajo sus condiciones.

Los eslabones de motosierristas, aserradores de montaña son dependientes de los intermediarios comercializadores y trabajan en forma libre, pero en equipo cuasi permanente. Los transportistas trabajan en forma independiente con todo tipo de carga y convienen coyunturalmente con los intermediarios comercializadores.

Los transformadores primarios tienen poder frente a los intermediarios comercializadores en cuanto son sus clientes y existen muchos comercializadores en la zona. La negociación es verbal, abierta y sujeta a las condiciones de oferta demanda. Los transformadores primarios

se sujetan a los precios definidos por los transformadores secundarios y los exportadores. Tienen un buen nivel de conocimiento del mercado local, pero no de los mercados internacionales.

Las empresas Transformadoras secundarias y exportadoras son “dueñas de los clientes internacionales”, conocen la oferta y demanda internacional, imponen precios y calidades locales que no siempre están acordes a la realidad internacional. Son las que determinan las características de calidad vigentes al momento en forma discrecional y los niveles de precios. Tienen el control global de la cadena.

La distribución del valor por eslabón es desigual y no guarda relación con la intensidad del esfuerzo de cada eslabón, el productor asume el mayor riesgo y tiempo de espera y recibe apenas el 1,83% de la utilidad global de la cadena frente a los comercializadores 4,58%, el transporte 6,29%, los transformadores primarios 20,66%, transformadores secundarios 30,92% y exportadores 35,71%, esto dos últimos, si bien medidos en forma independiente forman un mismo grupo que margina casi el 67% de la utilidad global de la cadena y lo conforman básicamente las empresas transnacionales.

Por lo expuesto se acepta la hipótesis secundaria H1 Los principales impulsores de valor en la cadena de madera de balsa, son el conocimiento de los mercados internacionales, los recursos tecno-económicos, y las capacidades comerciales, los cuales se concentran en los grandes transformadores-exportadores de balsa y en menor proporción, en los intermediarios comercializadores, lo que permite a las grandes empresas, imponer a los pequeños productores asociados, esquemas de gobernanza de mercado, concentrando el valor generado en los otros eslabones de la cadena para su beneficio.

Con relación a la pregunta específica 2, se detectó que las asociaciones estudiadas tuvieron definida con claridad la ruta para el corto plazo, sin embargo, a mediano y largo plazo no impulsaron un proceso en busca del desarrollo del capital social, capacidades técnicas y comerciales.

El capital social se debilitó durante la ejecución de los proyectos, no se adquirieron capacidades y las asociaciones no consolidaron acciones para su evolución por lo que no estuvieron preparados a enfrentar la crisis.

El fortalecimiento del capital social en la zona no es una tarea sencilla, las asociaciones son de corta vida y en términos generales la población no trabaja de manera conjunta o solidaria, a no ser que se trate de una necesidad sentida por todos; en ese caso, acuden eventualmente a la minga.

No se encontraron evidencias de que se hayan establecido enlaces con actores locales ni con asociaciones que hayan conseguido desarrollar capital social entre los beneficiarios, ni con otros grupos que posibilitaran el intercambio de conocimientos y experiencias, así como el apoyo a un proceso que iniciaba.

Los campesinos prefieren cultivos de ciclo corto, a fin de asegurar ingresos económicos en poco tiempo y como efecto de una visión de corto plazo. No les resulta atractivo incursionar en cultivos de mediano plazo, aunque las ganancias económicas puedan ser significativamente superiores, porque requieren satisfacer en primer lugar sus necesidades inmediatas con muy escasos recursos y al incursionar en el mediano plazo les implica incorporar estrategias de previsión y ahorro, que no forman parte de sus posibilidades reales y por ende tampoco de su visión.

Las relaciones de confianza entre pequeños productores y comercializadores evidencian tropiezos desde el inicio de la fase de comercialización. Los pequeños productores no se refieren a los intermediarios como un actor que les genere confianza. Los dirigentes de los pequeños productores tienen claro que el intermediario es un actor que es necesario desplazar para poder conseguir mayores ventajas económicas.

Los intermediarios, en cambio, parecen tener dificultades porque aducen que los pequeños productores no cumplen con los acuerdos para la venta de sus productos.

Las relaciones de confianza de los pequeños productores con los empresarios no han llegado a desarrollarse, los pocos intentos de acercamiento de los pequeños productores hacia los transformadores no han tenido buenos resultados por la falta de organización y control sobre la oferta productiva y también debido a que los empresarios prefieren recurrir a los intermediarios para que se encargue de ubicar los bosques, procesar y transportar la madera a las empresas.

Las relaciones de confianza entre comercializadores y transformadores son más estables, los transformadores tienen sus comercializadores de confianza. La relación se opaca por la discrecionalidad de los controles de calidad y la excesiva presión sobre los precios.

Los resultados sustentan la afirmación de que capital social de las personas es mejor que el de las comunidades que se presenta como pobre y definitivamente los grupos asociativos no han logrado generar capital social para sus organizaciones.

Las asociaciones no juegan un papel preponderante para sus asociados, se limitan a cumplir los requisitos para la entrega de los beneficios mientras las decisiones las tomaban los representantes del gobierno central.

No se encuentran evidencias de que se hayan considerado acciones para el fortalecimiento de las asociaciones en la zona, tampoco de análisis de las experiencias fallidas y las experiencias exitosas.

La población de la zona está acostumbrada a recibir beneficios sin realizar mayor esfuerzo; esto dificulta a las asociaciones la posibilidad de consolidarse, porque se requiere de trabajo y constancia, cualidades que, según los entrevistados, no son propias de la cultura de la población.

Las asociaciones, no han representado una oportunidad para ocupar un papel más relevante en la cadena como debía corresponder. La estructura del proyecto estatal, agravado por los incumplimientos, más bien debilitó los procesos asociativos; los socios empezaron a actuar por su cuenta. El gobierno central desaprovechó la oportunidad para construir las condiciones que conduzcan a la sustentabilidad de las asociaciones.

La gestión del Instituto de Economía Popular y Solidaria se centró en las áreas urbanas, no se reportaron acciones tendientes hacia el apoyo a las asociaciones en las áreas rurales históricamente abandonadas por los gobiernos de turno.

Los pequeños productores asociados no conocen del IEPS y sus funciones por tanto no han pedido su intervención para consolidar las asociaciones de balsa que, en la actualidad, están a punto de deshacerse.

El manejo asociativo se lo evalúa en función de las dimensiones acción colectiva, eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos, estabilidad o temporalidad en los grupos y



redes y recursos de los asociados, dimensiones que están correlacionadas positivamente entre sí y forman parte de la variable capital social. El análisis empírico demuestra un desempeño pobre de estas dimensiones y por ende se infiere que el desempeño asociativo es pobre, situación ampliamente corroborada durante el estudio.

Con base en el desempeño analizado de las dimensiones que evalúan el capital social y el nivel asociativo se acepta la hipótesis H2 El nivel de capital social entre los pequeños productores asociados es bajo y no favorece el desarrollo de los procesos asociativos, manteniendo bajos niveles de: estabilidad-permanencia de las asociaciones, acción colectiva, eficiencia en el logro de sus objetivos y recursos de los asociados.

No se encontraron evidencias de acuerdos institucionales privados entre los actores de la cadena de la balsa en la zona. El hecho de que la mayoría de los actores son personas naturales, incide sobre esa posibilidad.

Los acuerdos planteados por el gobierno central con las asociaciones, en lugar de dejar instaladas las condiciones básicas para que las comunidades puedan organizarse, dedicarse al cultivo de balsa y generar ingresos permanentes, plantearon incentivos, en especial el jornal, que paliaban de manera temporal la situación económica de los campesinos en el corto plazo, y al mismo tiempo debilitaron significativamente la frágil cultura organizativa.

La consulta no ha sido incorporada en los diferentes niveles de gobierno, aunque algunos indiquen que sí recurren a ella. Consultar quiénes desean participar en un proyecto no es una evidencia de la aplicación de la consulta. El discurso de la participación y la consulta no aterriza aún.

No existe un trabajo articulado entre los gobiernos locales y la comunidad o las asociaciones. Se evidencia falta de conocimiento de la realidad por parte de las autoridades centrales, así como la ausencia de espacios participativos para la planificación y gestión de los gobiernos locales.

Los resultados de las experiencias de trabajo conjunto entre el gobierno central y las asociaciones de baltos han generado desconfianza al momento de establecer convenios con los diferentes niveles de gobierno.

También parecería que los campesinos esperaron que “todas las respuestas” llegaran desde ese acuerdo, a pesar de que, no es la primera vez que el gobierno central llega con un proyecto y luego sale, sin dejar mayor rastro de su paso

Los estereotipos respecto de una población, de un grupo étnico, marcan la percepción de sí mismos y la manera como miran su entorno. En determinadas entrevistas, las personas intentaron explicar la tendencia a crear y abandonar asociaciones desde una perspectiva cultural, que plantea que el grupo étnico que habita en la provincia de Esmeraldas–Ecuador, es poco entusiasta frente al trabajo.

Las relaciones en la cadena son verticales tanto en lo macro como en lo micro. Para revertir este enfoque cuando predominan objetivos sociales que propenden al bienestar y al mejoramiento de la calidad de vida de los actores involucrados con la asociación. En estos casos las razones para establecer relaciones horizontales resultan beneficiosas, pero también favorables en el ámbito productivo.

No se encuentran evidencias de que los gobiernos locales busquen un trabajo participativo con los pequeños productores de la balsa. Más bien, se evidencia que los gobiernos locales no han intervenido en el proyecto de la balsa, los POA parroquiales carecen de estrategias al respecto lo que deja una brecha entre la agenda de los gobiernos parroquiales con el gobierno central, no existe una articulación entre estos niveles de gobierno.

Durante el tiempo en el que las asociaciones funcionaron no se establecieron redes o acuerdos con otras asociaciones y menos con otros eslabones de la cadena. Las asociaciones trabajaron en solitario.

La gestión en las asociaciones de balsa Nueva Esperanza y del río Santiago-Cayapas no estuvo en manos de los dirigentes y los socios. Los logros previstos por el proyecto no fueron el resultado de un trabajo conjunto entre el gobierno central y la asociación. La relación entre el gobierno central y las asociaciones es vertical. El gobierno central definía la agenda del proyecto. El proyecto de balsa y sus logros es percibido como algo externo, ajeno a los campesinos y a las asociaciones.

Llama la atención la falta de iniciativa del gobierno central para propiciar el contacto de las dos asociaciones de balseros que operaron en la zona norte de Esmeraldas, Ecuador.

Siendo un cultivo de mediano plazo, no había en ese momento muchas asociaciones que se dediquen a él. La orientación del proyecto descuidó ampliamente la necesidad de consolidar este aspecto no solo al interior de la asociación, sino entre asociaciones de balseros

Las asociaciones de balseros no tienen en mente acordar de manera colectiva una agenda de trabajo, por lo que los socios no llegan a consolidar vínculos con sus asociaciones, no desarrollan capital social cognitivo ni estructural.

La gobernanza en la cadena productiva de la balsa, analizada con un enfoque de cadena de valor, está asociada principalmente a las capacidades económicas, técnicas y al conocimiento del mercado y también es resultado de las bajas capacidades asociativas y un pobre capital social de los pequeños productores.

Las capacidades técnicas, humanas, de capital y conocimiento técnico para la fase de industrialización y comercialización, se concentran en las empresas transformadoras y exportadoras que dominan la cadena imponiendo precios y determinando estándares discrecionales de calidad.

En el microespacio de la zona de producción, el comercializador es quien maneja la gobernanza; por conocer la ubicación y dueños de las plantaciones, tener cierto nivel de conocimiento técnico para mantenimiento de las plantaciones y capital para anticipos o compra en efectivo.

En la medida que los pequeños productores no actúen de manera colectiva para el cultivo de la balsa y no busquen agregar valor a la madera, continuarán en una situación que les impida jugar otro papel en la cadena de la balsa.

Las asociaciones de balseros, creadas para participar en el programa del gobierno central, no consiguieron jugar un papel distinto al del balsero individual no asociado.

No se encuentran evidencias de que el gobierno central haya ejecutado ningún proceso de trabajo con los colectivos de pequeños productores.

Todas estas características permiten identificar que la gobernanza en la cadena productiva de la balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, analizada con enfoque de cadena de valor, responde a un tipo de *gobernanza de mercado* con ciertas características de *cautiva* y dominada por el comprador (transformadores – exportadores) no favorece el desarrollo de

capital social grupal ni comunitario ni las formas asociativas y menos aún, las capacidades organizacionales y empresariales.

El mercado, a pesar de ser cíclico, sigue creciendo y la madera de balsa sigue atendiendo las necesidades de industrias de alta tecnología. Ecuador sigue siendo, el mayor exportador de balsa del mundo.

La formalización de la cadena de valor de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, ayudará a los pequeños productores asociados, pero también potenciará a toda la cadena, garantizando un producto de nivel superior y además ayudando a preservar el medio ambiente en una zona con muy graves problemas de tala ilegal y alta tasa de deforestación. El modelo de gobernanza que se propone para la cadena de valor de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, considera que un reenfoque a las ayudas gubernamentales, partiendo desde la generación de capacidades asociativas y técnicas entre los pequeños productores, pasando por la inclusión de la universidad y financiamiento de equipos y terminando la investigación de mercados internacionales, es factible y puede resultar en un mejoramiento sustancial de la gobernanza de la cadena de valor, haciéndola más equilibrada.

### **8.1. Modelo de gobernanza propuesto**

Esta investigación, como un aporte al conocimiento, abre el entendimiento sobre el sector de la madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador. Entiende la situación y necesidades de los pequeños productores, sus necesidades y entorno, lleno de riqueza natural pero con una población de las más pobres del Ecuador que, ante sus carencias, tienen que vivir de lo que el bosque provee, generando además, niveles elevados de deforestación mientras, paradójicamente, la madera de balsa puede ser parte de la solución para esos problemas, sobre todo, por la relevancia de la balsa en sectores estratégicos que están en crecimiento y cuyos principales compradores son las dos potencias mundiales: Estados Unidos y China, líderes en las industrias aeronáutica, aeroespacial y naval.

Las condiciones descritas en los resultados respecto de las características del capital social y la gobernanza en la cadena productiva de la madera de balsa demuestran que el eslabón más débil de la cadena es el de pequeños productores y dentro de los objetivos propuestos está el de buscar un modelo que permita mejorar las condiciones de estos y buscar las condiciones para convertirla en una cadena de valor. Es claro que los esfuerzos

gubernamentales no han fortalecido a los pequeños productores y que sus apoyos no son efectivos para lograr su crecimiento. La confianza, la participación y la estabilidad de las asociaciones están directamente vinculadas con la ejecución del programa gubernamental, con el pago del jornal, con el acompañamiento técnico y no con la asociación; es decir, ocurren sólo por intermediación de los programas gubernamentales, pero no parten de la propia organización entre los agricultores, lo cual hace inviable un modelo de gobernanza de la cadena donde haya mayor participación e influencia de los pequeños productores. También es claro que la debilidad asociativa y de capital social cognitivo y estructural facilitan el mantenimiento de un esquema de gobernanza débil, escenario que no ayuda a los pequeños productores a encontrar soluciones con sus propios medios pues se requieren condiciones mínimas que actualmente no están presentes. Con los resultados de este estudio y el aporte de las experiencias de asociaciones de cacao exitosas en la zona, se construyen puntos de referencia que faciliten una evolución hacia un tipo de gobernanza que he llamado *cautivo participativo* y con ello estructurar un modelo de gobernanza que provea las condiciones necesarias para poder construir una cadena de valor en torno a la madera de balsa y permita el desarrollo de los pequeños productores de la zona de Esmeraldas, Ecuador.

En el gráfico 8.1 se presentan en rectángulo con fondo azul a los actores de la cadena, vinculados por flechas continuas que representan relaciones permanentes y flechas punteadas cuando son relaciones esporádicas. Con círculos rojos nombrados N2 y N3, se destacan los nodos de gobernanza propuestos para la cadena. Finalmente, con círculos rojos y nombradas, se encuentran las dimensiones de la gobernanza que inciden sobre cada nodo.

El primer objetivo por alcanzar es lograr elevar el nivel de participación y estabilidad de los eslabones más débiles, iniciando por los pequeños productores, para ello se deben consolidar los nodos N1 y N2 del modelo vigente presentado en el acápite 4.12.11, en un solo nuevo nodo que se nombra N2. Con ello se logra se busca que el cuello de botella que concentra el poder de los intermediarios - comercializadores se desvanezca y se fortalezca a todos los actores incluidos total o parcialmente dentro del nodo, esto es: Pequeños productores, Intermediarios-comercializadores, Motosierristas, Aserradores de montaña, Transportistas y muy importante, se atrae a este nodo a los transformadores primarios y se

incentiva a los pequeños productores independientes a incorporarse al nodo buscando que a mediano plazo no hayan pequeños productores no asociados.

Para alcanzar el objetivo propuesto, la primera estrategia es que el gobierno central a través de las delegaciones locales del MAGAP y en coordinación con los gobiernos locales, promueva la consolidación de las asociaciones creadas, con fuertes capacitaciones y seguimiento en desarrollo asociativo y técnico. También provee insumos, y apoyo a la creación de viveros con semilla propia de las zonas. Estos viveros deben estar a cargo de las asociaciones. Es muy importante que el MAGAP deje de dar el servicio de mantenimiento que queda a cargo de las asociaciones impulsado esquemas de minga. También es trascendente que el gobierno central realice, previo al arranque, con la ayuda de PROECUADOR, los estudios de mercado necesarios para garantizar el futuro comercial del proyecto y esos resultados alentadores se difundan dentro de los procesos de lanzamiento.

Esta estrategia logra el desarrollo de las asociaciones e incrementa el capital social de las mismas. Corta un esquema asistencialista buscando empoderarlas e insertarlas con éxito en la cadena, mejorando su posición en la gobernanza de la cadena de valor.

La segunda estrategia está a cargo de la universidad y del gobierno central, se inicia simultáneamente a la primera, pero se implementa evaluando las condiciones de cumplimiento de esta. El gobierno central financia, a las asociaciones fortalecidas, la creación de un “centro asociativo de transformación primaria” (CATP), manejado por las asociaciones y la universidad. Un paso alternativo para evitar los costos de inversión y aprendizaje puede ser que el gobierno actúe como facilitador para incorporar a transformadores nivel primario al CATP o generar convenios con ellos para el manejo controlado de las producciones de las asociaciones, supervisado administrativamente por asociaciones y universidad en cualquiera de los casos. Los atractivos para los transformadores primarios están en el acceso a crédito barato para renovación de equipos e instalaciones, materia prima de buena calidad, sintonía con demandas y ciclos de mercado y a mediano plazo, potencial evolución a transformador 2 y apertura a mercados internacionales.

Con esta estrategia se logra vincular en forma permanente a las asociaciones de pequeños productores a la cadena de valor, incidir en la gobernanza de la cadena y mejorar sus ingresos.

Para la estrategia tres, las asociaciones y la universidad convienen con los intermediarios-comercializadores las condiciones para la explotación de las plantaciones de los asociados y la entrega al nuevo CATP. El precio lo define la asociación con apoyo de la universidad y los estudios de mercado. La especificación técnica de la madera, desarrollada con la ayuda de la universidad y los actores y en sintonía con las demandas del mercado, se difunde y aplica a todo nivel con la supervisión de la asociación empoderada y técnicamente capaz. Con ello se alinean y transparentan las condiciones y se consiguen ingresos reales y justos para cada eslabón. El conocimiento del comercializador es muy importante a la hora de la explotación de los bosques, sin embargo, es probablemente, el eslabón que más resistencia puede poner al proyecto por lo que se debe prever el desarrollo de técnicos forestales que trabajen para la asociación y se desarrollen en el conocimiento de la zona. Los atractivos para el comercializador parten de la transparencia en las condiciones, estabilidad de las compras, acceso a crédito para equipos y precios acorde a las condiciones de mercado y no quedar fuera de la cadena.

En cuanto a transporte, la estrategia es mantener convenios con transportistas independientes en condiciones similares a las actuales, aunque por volumen, a futuro, se podrán conseguir mejores condiciones. En una fase dos, es necesario financiar una camioneta que permita acceder a las plantaciones para visitas técnicas y apoyo asociativo a cargo de la asociación.

Es posible prever retaliaciones de las grandes empresas por lo que es necesario implementar una estrategia en la que el gobierno central, a través de la Ley de control de poder del mercado, defina cupos preferentes para la acción comercial de los CATP y controle que no hayan retaliaciones contra los actores de la cadena.

En la estrategia uno se habló ya de la necesidad de investigación de mercados previa al arranque del proyecto. Esta estrategia requiere que el gobierno central realice las investigaciones de mercados internacionales y acuerdos comerciales iniciales para garantizar la venta de la madera de balsa y entrega al nuevo CATP el manejo de la gestión comercial.

Con esto se garantiza que la producción tenga compradores y se pueden programar, con un adecuado nivel de confianza, los volúmenes requeridos, coordinar una producción

escalonada entre los asociados, minimizando los niveles de incertidumbre y evitando sobre oferta que afecte los precios.

En cuanto a estrategia comercial, con base en todos los insumos anteriores, el CATP accede transformadores secundarios, exportadores locales o mercados internacionales, negociando en forma directa las condiciones de mercado. Frente a los transformadores secundarios se recuerda que la ley de control de poder del mercado regularía el tema.

Con esto se logra romper la dependencia de un solo comprador y ganar espacio en los niveles de gobernanza de la cadena. Las empresas Transformadoras secundarias siguen con la posibilidad comprar a los transformadores 1, pero tienen el incentivo de trabajar con los CATP para programar en forma profesional, calidades, cantidades, ciclos productivos y fundamentalmente aprovechar información de nuevos mercados que proveerá el gobierno central a cambio del cumplimiento de cupos y normas y además deben cumplir con la ley de control de poder del mercado respecto de los cupos preferentes.

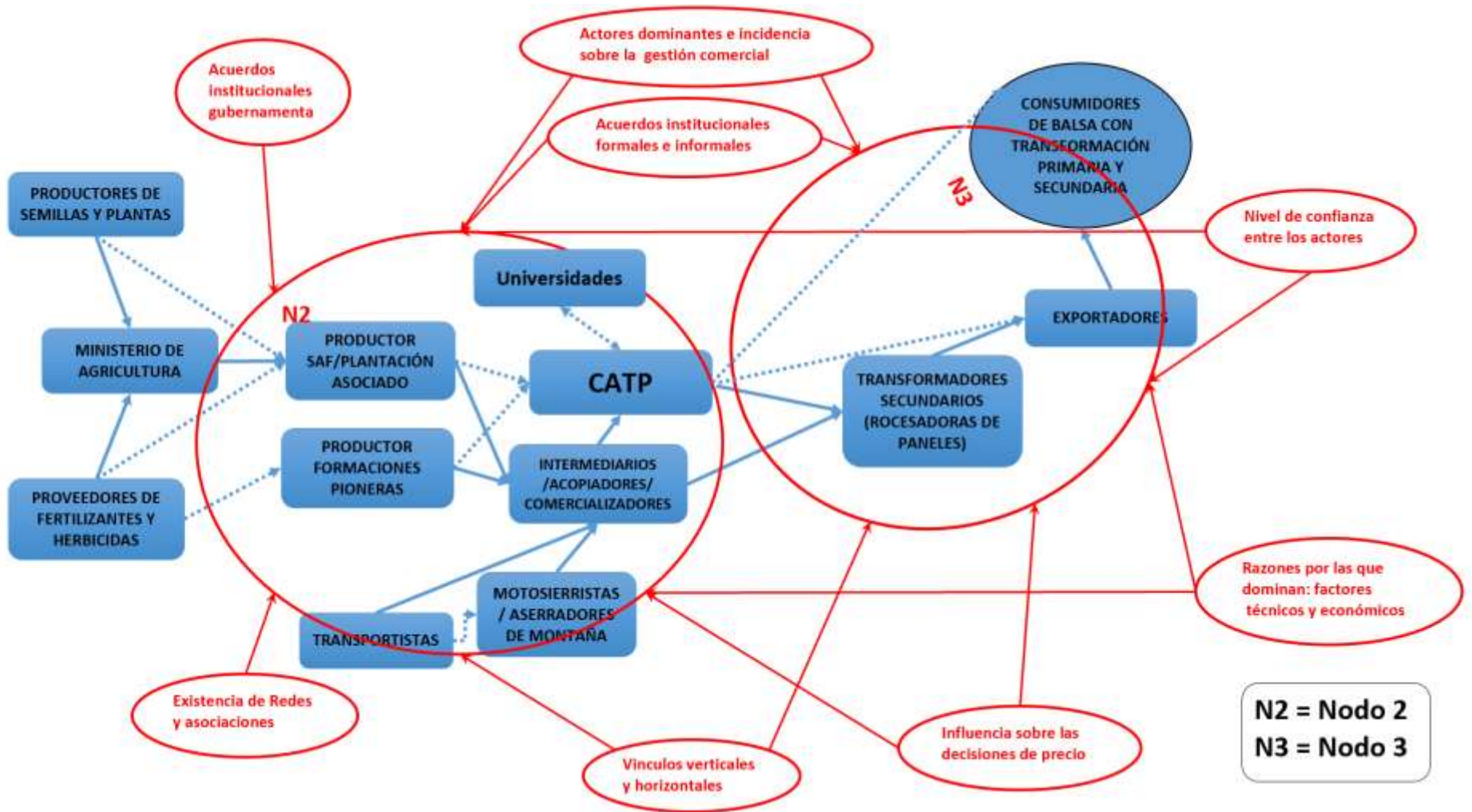
Las empresas transformadoras primarias tienen un competidor fuerte y tienen la opción de convertirse ellas mismas en parte del CATP, a través de los convenios que se establezcan apadrinados por las universidades, pequeños productores y el gobierno central y pueden beneficiarse de crédito para la mejora de sus plantas y la continuidad de la provisión de madera de balsa e incremento de volúmenes.

Los intermediarios comercializadores, al igual que los transformadores primarios y secundarios, si verán disminuidos sus márgenes, la compensación es a través de créditos preferentes del gobierno central para mejoras de sus plantas y equipos, profesionalización, potencial incremento de volúmenes, estabilidad y reglas claras.

Se estima que sería suficiente un CATP para cada una o dos provincias productoras, lo que implica que confluirían varias asociaciones en cada CATP, fortaleciendo el trabajo en redes. Sería necesario coordinar con los gobiernos provinciales y los GAD parroquiales a fin de alinear sus posiciones estratégicas en los POA y con base en eso y la ayuda de la universidad, identificar necesidades y capacidades adecuadas. Con esto se logra también una comunicación e interacción adecuada entre los diferentes niveles de gobierno, tema que se resalta como necesario en la investigación.



Gráfico 8-1 Modelo de gobernanza propuesto para la cadena de valor de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador



Fuente: Elaboración propia

El modelo propuesto, reformula los apoyos gubernamentales, orientándolos hacia donde tienen mayor incidencia en la cadena de valor, esto es, hacia temas de desarrollo de capacidades asociativas, técnicas y de conocimiento técnico y administrativo, que son parte de la dimensión razones por las que dominan la cadena. Adicionalmente incentivaría la formación de grupos y redes con el apoyo de la universidad, transparenta las relaciones volviéndolas estables, empodera a los asociados, desarrolla en forma muy importante los niveles de comunicación y lograría eficacia en la consecución de los objetivos. Todas estas son dimensiones del capital social que crecería conforme se consolidan los proyectos.

Por el lado de la gobernanza, la tutela inicial del gobierno se reorienta y se convierte en apoyos concretos y autosustentables a mediano plazo, se logran acuerdos institucionales formales con asociaciones, universidad y otros actores de la cadena, se eleva el nivel de confianza entre los actores porque se transparentan la reglas, se dan impulso a relaciones horizontales sin dejar de tener los beneficios de una verticalidad institucional propia, todos estos factores correlacionado con el tipo de gobernanza y las razones por las que dominan la cadena, por lo que se espera un fortalecimiento del modelo de gobernanza a un esquema *cautivo participativo*, es decir con los beneficios del modelo cautivo, *pero cautivo de los CATP*, en donde los pequeños productores tienen participación.

## **8.2. Temas pendientes y líneas de investigación**

No habiendo investigaciones académicas previas en el sector de la balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, este trabajo abre una puerta para el entendimiento del sector y la cadena productiva y de valor de la balsa. Hacen falta estudios complementarios a éste, sobre el comportamiento del mercado internacional de la madera de balsa, a fin de entenderlo, es decir se deben analizar los eslabones posteriores a la exportación para poder entender las características y necesidades de los clientes finales del producto. También se requiere entender a los competidores y productos sustitutos. Con esa comprensión buscar potenciar la cadena global de valor de la madera de balsa considerando que Ecuador es el mayor importador de balsa del mundo y la demanda que a futuro vendrá, encuentre un sector fortalecido, estructurado y capaz no solo de proveer madera de balsa con un nivel inicial de elaboración, sino capaz de atender pedidos a medida de las industrias automotriz, náutica, aeronáutica, eólica y de la construcción en el mundo.

Una línea de investigación necesaria para lograr lo mencionado es realizar un estudio de la

cadena de valor nacional de la balsa, a fin de entender las similitudes y divergencias en el resto del país y alinearlas al modelo propuesto o ajustarlo.

Como punto de referencia en este estudio se analizaron asociaciones cacaoteras exitosas en la misma zona y se realizaron acercamientos con varios tipos de productores, en la búsqueda de experiencias y características que se puedan usar como referencia para desarrollar las capacidades de las asociaciones que no están teniendo éxito y se encontraron importantes hitos que se usan en este trabajo. La profundización y análisis de los procesos asociativos de los pequeños productores en general en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, queda abierta para futuras investigaciones.

En correlación con el tercer objetivo de esta investigación, no deben pasar desapercibidas las maneras de apoyo que brinda el gobierno para el desarrollo de los pequeños productores de la madera de balsa en Esmeraldas - Ecuador. El gobierno central puede ayudar a la consecución de estos objetivos a través de políticas públicas que fomenten los procesos asociativos y fortalezcan la posición de los pequeños productores frente a las cadenas de valor. Sin embargo, estos apoyos expresados en forma de políticas y leyes y los propios procesos de fortalecimiento asociativo, pueden convertirse en temas necesarios, pero no suficientes para lograr los objetivos de desarrollo económico y social si no vienen acompañados del crecimiento del valor agregado que se le pueda dar a la producción. Para ello, en última instancia, lo que importa no es tanto la productividad sino la capacidad de generar ingresos y que estos ingresos sean estables y crezcan. Probablemente lo más adecuado para lograr una estabilidad en los ingresos entre los pequeños agricultores de la zona, es manejar una adecuada cartera de productos que sustente los objetivos de corto, mediano y largo plazo, soportándose unos productos a otros en épocas de depresión y bonanza de cada uno, sin desechar al que coyunturalmente este bajo. Los estudios para determinar esos portafolios son tarea pendiente. ¿En qué tipo de proyectos debe invertir el gobierno provincial y parroquial para mejorar el bienestar de los pequeños productores, toda vez que dicho mercado cíclico vuelva a tener un repunte en los próximos años, dado el crecimiento de los mercados internacionales para los que sirve la madera de balsa, y siendo Ecuador el primer exportador mundial de este recurso natural?

El estudio arroja algunas preguntas adicionales que deben trabajarse ¿hasta qué punto los instrumentos de política pública están favoreciendo la economía solidaria e inclusión social y lo consignado en la Constitución de Ecuador? O más bien, su diseño e implementación

están provocando efectos no deseados ni contemplados por la misma política pública y que incluso, van en contra de lo estipulado constitucionalmente. ¿Qué se requiere para que no exista esa contradicción y dichos programas logren ser eficaces? El aporte de este trabajo inicia un camino hacia dar respuesta a ello, pero hay mucho camino por recorrer.

Una estrategia orientada a potenciar al sector de pequeños productores de madera de balsa en la cadena de valor debe considerar procesos asociativos que vayan más allá de la gestión de apoyos a la siembra, que se apoyen en la identidad rural de los pequeños productores, que prioricen la satisfacción de sus necesidades comunes antes que el afán de generar ganancias. Esta última idea no pretende contradecir la necesidad de profesionalizar y hacer competitivas a estas unidades productivas de manera que puedan competir con las grandes transnacionales y es en este punto en donde las ayudas del gobierno central se hacen necesarias con la generación de las políticas y regulaciones adecuadas para propiciar ese salto, la inyección cuidadosa y enfocada de recursos para darles sostenibilidad mientras se genera el cambio y la inversión en educación y capacitación que provea los niveles necesarios de profesionalización para el sector. La importancia de la presencia del Estado, más que del mercado, debe ser para la orientación y dirección de los países en búsqueda del desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, principalmente por las condiciones de desigualdad y diversidad que persisten dentro del modelo capitalista contemporáneo (Jasso, Del valle, & Nuñez, 2017), son conceptos que se enmarcan dentro de la propuesta del pensamiento latinoamericano y que este trabajo acoge, destacando la importancia del cuidadoso enfoque de los apoyos del gobierno central y alejándolos del asistencialismo. Es decir, como propone Jasso (1998), no basta con definir políticas públicas de carácter horizontal, sino que se debe incluir la selectividad en la asignación de recursos a mediano y largo plazo, bajo una estrategia bien definida y orientada acorde a las prioridades de la misma política pública

## Anexos

### **Anexo 1 Cuestionario para entrevista a representantes de los GAD parroquiales y líderes comunitarios para analizar el capital social del sector de pequeños productores de madera de balsa**

#### **Objetivo.**

Conocer la visión de las autoridades respecto de las dimensiones del capital social y situación de las asociaciones en los grupos asociativos de productores de madera de balsa de la zona norte de Esmeraldas, Ecuador, así como la gobernanza en la cadena productiva, considerando su vinculación con el potencial de desarrollo del sector.

#### **Segmento Objetivo**

Representantes zonales formales o informales, autoridades parroquiales, eventualmente coordinadores de acciones gubernamentales en la zona.

#### **Enfoque**

La idea central es que el desarrollo de nuevas oportunidades para los pequeños productores de balsa se potencia con la identificación de afinidades en la naturaleza y profundidad de sus relaciones sociales, mismas que favorezcan esquemas asociativos para alcanzar metas comunes.

#### *De las asociaciones:*

- ¿Cómo son, qué tan fuertes son las asociaciones en su zona, ¿hay muchas?
- ¿Con qué propósito se asocian?
- ¿Son exitosas, consiguen los objetivos previstos?
- ¿Qué acciones y planes han coordinado con los gobiernos locales? ¿Y con el gobierno nacional?
- ¿Qué acciones han coordinado entre asociaciones?

#### *Para el capital social cognitivo:*

Normas, creencias y valores que indiquen sentido de pertenencia.

- Apertura para facilitar los intercambios
- Capacidad para facilitar la reducción de costos de producción y comercialización
- Factibilidad de comercializar de manera informal (sin contratos)
- Orientación hacia la gestión colectiva de los recursos

#### *Grado de confianza:*

- Confianza para el establecimiento de relaciones interpersonales de y redes.
- Confianza con base de expectativas, normas y valores compartidos).
- Confianza en las instituciones de gobierno

#### *Para el capital social estructural:*

- Tipos de acción colectiva, con base a las características de las organizaciones y redes formales e informales
- Modos de funcionamiento de los grupos.
- Forma de participación en la toma de decisiones
- Diversidad de los grupos.
- Conexiones con otros grupos

*Para la gobernanza:*

- ¿Cómo se definen las condiciones de calidad y precios de venta? ¿pueden sus asociaciones influir para definirlos?
- ¿Realizan compras de insumos o herramientas, en forma conjunta, tienen centros de acopio o transporte que ayude a conseguir la asociación?
- ¿Tienen algún convenio para vender la balsa?
- ¿De quienes reciben ayudas técnicas o económicas para la producción? ¿ayuda la asociación?
- ¿Poseen todos los equipos y herramientas necesarias?
- ¿Son fuertes en conocimientos técnicos para la producción, mantenimiento y explotación de su producción?
- ¿Cuáles son las condiciones de precios y calidades de los mercados nacionales e internacionales, en que usan sus productos?
- ¿Qué necesitarían para que las asociaciones puedan encargarse de encontrar mejores clientes y vender la manera a nivel nacional o internacional?

## **Anexo 2 Cuestionario guía para grupo focal a pequeños productores**

### **Objetivo.**

Conocer los problemas y necesidades que tienen los pequeños productores de balsa y su visión de alternativas de ayuda requeridas para mejorar su posición.

Entender la situación general del capital social individual, grupal y comunitario, sus formas asociativas y su visión de los resultados de sus asociaciones.

### **Segmento Objetivo**

Pequeños productores de balsa de la zona de estudio, asociados o no.

### **Introducción**

Estamos realizando un análisis de los problemas y necesidades que tienen los pequeños productores de balsa, con la finalidad de buscar la forma de ayudarlos a encontrar maneras de hacer más productivo el negocio, para ello necesitamos conocer algunos temas del comportamiento de la comunidad.

Toda lo que conversemos se tratará con confidencialidad, solo usaremos la información para buscar soluciones y mejoras a su situación.

### Grupos y redes

1. Me gustaría comenzar preguntándole acerca de los grupos u organizaciones, redes, asociaciones en las que participa usted su familia. No importa si son grupos formalmente organizados o simplemente grupos de personas que se reúnen de manera regular para realizar una actividad o conversar acerca de algo. ¿En qué grupos participa usted o alguien de su hogar?
2. De todos los grupos a los que pertenecen los miembros de su hogar, ¿cuáles son los más importantes para su hogar?
3. ¿A qué se dedican esos grupos?
4. ¿Son todos miembros de esta comunidad?
5. ¿Este grupo trabaja o interactúa con otros grupos fuera de la comunidad?
6. ¿La gente del sector es solidaria? Si repentinamente usted necesita una pequeña cantidad de dinero, digamos unos us\$100,00 ¿existen personas ajenas a su hogar inmediato y parientes cercanos a quienes pediría ayuda?

### Confianza y solidaridad

7. Hablando en forma general, ¿diría usted que puede confiar en la mayoría de las personas de la comunidad o que no necesita ser demasiado prudente en sus tratos con otras personas?
8. En general, ¿Cómo son las personas de esta comunidad, se ayudan entre Uds. o hay algunos que quieren aprovecharse de otros?
9. ¿Cómo son los funcionarios del gobierno de la parroquia?
10. ¿Los visitan funcionarios del cantón, la provincia o el gobierno central? Cómo es su trato?
11. Si un proyecto de la comunidad no lo beneficia directamente, pero tiene beneficios para muchas otras personas del vecindario, ¿cómo contribuiría la gente?

### Acción colectiva y cooperación

12. ¿Recuerda cuándo y para qué se reunieron la última vez, con la comunidad para trabajar por el beneficio de la comunidad?
13. ¿Con qué frecuencia sucede?
14. Si hubiera un problema con el camino de acceso a esta comunidad, ¿qué probabilidades hay de que las personas cooperen para tratar de resolverlo?

### Información y comunicación

15. ¿Cómo se enteran Uds. de lo que está haciendo el gobierno?
16. Existen diferencias de características entre personas que viven en el mismo sitio. Por ejemplo, diferencias en patrimonio, ingresos, nivel social, origen étnico, raza. También puede haber diferencias en las creencias políticas o religiosas, o diferencias debido a la edad o el sexo. ¿En qué medida esas diferencias dividen a su vecindario?
17. ¿Qué diferencias causan problemas con más frecuencia?
18. ¿Alguna vez estos problemas han llevado a la violencia?
19. ¿Se reúnen con frecuencia con otras personas para comer o beber algo, ya sea en su casa o en un lugar público? Con quiénes?
20. ¿Es seguro el sector, hay mucha violencia o robos?

### Empoderamiento y acción política

21. ¿Cómo se sienten de vivir aquí?
22. ¿Siente que tiene muchos derechos que le dan el poder de cambiar el curso de su vida?
23. ¿Se reúnen las personas en esta comuna para hacer peticiones en conjunto a funcionarios de gobierno o líderes políticos acerca de algo que beneficiara a la comunidad?
24. ¿En las elecciones participa y vota mucha gente del lugar?

### Datos del Producto

25. ¿Se reúnen los productores de balsa para conversar sobre el negocio?
26. ¿Cómo está la producción de balsa en la zona? ¿Cuántos productores de balsa conoce en la zona?
27. ¿Los productores de balsa se ponen de acuerdo para fijar el precio de la balsa?
28. ¿Hay alguna asociación o cooperativa de productores de balsa? ¿Cuáles conoce?
29. ¿Qué beneficios les da el ser parte de esas asociaciones o cooperativas?
30. ¿Cuántas personas viven en esta comunidad, incluidos los niños?
31. ¿Cuántas de esas personas dependen de la balsa?



## Anexo 3 Cuestionarios para entrevistas a los actores de la cadena productiva/de valor

### Cuestionario para entrevista a productores

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿La semilla que utiliza para la siembra es propia o comprada, de ser así, de dónde?
3. ¿A quiénes vende su producto? ¿Cómo se relaciona con ellos?
4. ¿Con qué otros actores de la cadena se relacionan? ¿Cómo es esta relación?
5. ¿Trabajan como productores individuales o están organizados?
6. ¿Qué organizaciones lo apoyan?
7. ¿Cómo lo apoyan las instituciones públicas?
8. ¿Qué dificultades encuentra como productor y miembro de esta cadena?
9. ¿Qué otras fuente de ingreso tiene?
10. ¿La producción es familiar? De ser así, ¿cuántos miembros de su familia intervienen?  
¿Cuántos hombres y cuántas mujeres? ¿Qué tiempo dedica cada uno?
11. ¿De dónde obtiene los insumos y las herramientas?
12. ¿Cuenta con créditos? ¿De qué tipo? (formal, informal, adelantos, etc.) ¿Bajo qué condiciones?
13. ¿A quién le vende su producto? (acopiador, asociación, planta de procesamiento, detallar el porcentaje de cada uno).
14. ¿A qué precio vende su producto? ¿Le pagan al contado o a crédito?
15. ¿Conoce sus costos de producción?
16. ¿Tiene en cuenta el cuidado del medio ambiente en su proceso productivo?
17. ¿Su parcela cuenta con alguna certificación? (orgánica, Fairtrade, etc.).
18. ¿Cuál es el volumen de la producción?
19. ¿Cuál es el precio de sus productos?
20. ¿Cómo le pagan por su producto?
21. ¿Tiene algún contrato formal?

### Cuestionario para entrevista a Intermediarios comercializadores y transportistas

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿Cuántos acopiadores hay en la zona?
3. ¿Qué tipo de relación tiene con los productores? (económica, técnica, social y financiera).
4. ¿Con qué otros miembros de la cadena se relaciona? ¿Cómo es esa relación?
5. ¿Usted procesa o transforma el producto antes de comercializarlo? ¿Lo compra o vende con algún grado de procesamiento o en fresco?
6. ¿Acopia usted directamente en finca o a través de otros intermediarios?
7. ¿Usted cuenta también con áreas de producción propia o arrendada?
8. ¿La comercialización se realiza mediante contratos?
9. ¿Este trabajo lo realiza solo, en familia, como empresa? ¿Cuántos hombres y mujeres participan?
10. ¿A qué empresas vende el producto?  
¿Cómo es su relación con estas empresas?
11. ¿En cuánto compra el producto y a cuánto lo vende?
12. ¿Cuál es su forma de pago y en qué plazo, utiliza documentos como facturas o recibos?
13. ¿Qué organizaciones lo apoyan?
14. ¿Cómo lo apoyan las instituciones públicas?
15. ¿Qué dificultades encuentra como acopiador miembro de esta cadena?
16. ¿Cómo se siente usted en la cadena? ¿Qué sugiere?

## Anexo 4 Cuestionario de encuesta para productores de madera de balsa

### Encuesta para productores de madera de balsa

La presente encuesta se plantea dentro del estudio de los procesos asociativos en la cadena de valor de la madera de balsa y es realizada para trabajo doctoral de la Universidad Autónoma de México UNAM y como docente de la ESPE y de la UDLA

Está dirigida para todos los productores que tengan o hayan tenido plantaciones de balsa y busca entender sus realidades y necesidades, para identificar maneras de apoyarlos. La información será usada en forma confidencial.

#### 1. Temas de capacidades de trabajo.

- ¿Cuántas personas adultas viven en su hogar actualmente? \_\_\_\_\_; ¿Cuántos niños? \_\_\_\_\_
- ¿De los miembros de su hogar en edad de trabajar: cuántos trabajan dentro de la propiedad? \_\_\_\_\_; cuantos FUERA de la propiedad? \_\_\_\_\_; cuántos NO tienen trabajo? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál es el nivel máximo de educación que tienen las personas que trabajan? primaria \_\_\_\_\_; ciclo básico \_\_\_\_\_; colegio completo \_\_\_\_\_; universidad \_\_\_\_\_
- ¿Alguno tiene problemas de salud u otros que les podrían impedir trabajar? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Cuántos miembros del hogar cuentan con seguro de salud? \_\_\_\_\_

#### 2. temas de seguridad de los recursos naturales

- ¿Tienen título de propiedad de su tierra? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ • ¿Qué cantidad de tierra trabajan? \_\_\_\_\_ Hectáreas
- ¿Existen fuentes de agua/riego? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ • ¿Hay acceso a insumos locales para la producción? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- En los últimos años ¿Qué cultivos o productos producían tradicionalmente? \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles productos han dejado de producir? \_\_\_\_\_

#### 3. Equipos, la maquinaria y los servicios básicos

- ¿Con qué maquinaria, equipos y herramientas cuentan los miembros del grupo para poder realizar sus tareas? \_\_\_\_\_
- ¿La maquinaria, el equipo y las edificaciones que tienen son adecuados? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Tienen acceso a centros de acopio, instalaciones de almacenamiento o bodegas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Qué maquinaria, equipo o edificios adicionales necesitan? \_\_\_\_\_

- ¿Se puede alquilar maquinaria, equipo o instalaciones de almacenaje? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Hay recursos de agua disponibles para el riego? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Son muy importantes las telecomunicaciones y la electricidad para su trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Tiene luz en su casa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ • ¿Tiene acceso a computadora en su comunidad? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- ¿Tiene acceso a internet en su comunidad? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 4. Fuentes de dinero

- ¿Cuáles son las fuentes principales de ingreso? \_\_\_\_\_
- ¿En los dos últimos años su ingreso ha mejorado? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ • ¿Tienen ahorros? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Tiene préstamos: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## 5. Integración en grupos

- ¿Participa en más de dos organizaciones actualmente?  SI  NO
- ¿Considera que su participación ha sido importante en las organizaciones?  SI  NO
- ¿Los resultados obtenidos en estas organizaciones fueron buenos?  SI  NO
- ¿La institución a la que pertenece le ayudó para enfrentar situaciones de emergencia originadas por peligros de origen natural? Por ejemplo, búsqueda de financiamiento para crédito, construcción de defensas contra inundaciones, centros de acopio y/o almacenamiento, etc.  SI  NO ¿cuál? \_\_\_\_\_
- ¿Su organización le ayuda con (puede escoger varios): préstamos \_\_\_\_\_; mingas \_\_\_\_\_; insumos \_\_\_\_\_; acopio \_\_\_\_\_; comercialización \_\_\_\_\_; gestiones con las autoridades \_\_\_\_\_; otros \_\_\_\_\_
- ¿Su asociación tiene relaciones con instituciones de apoyo técnico, empresarial, financiero o social?  SI  NO
- ¿Su asociación se ha reunido con representantes de esas instituciones en el último año varias veces?  SI  NO
- ¿Vende sus productos a alguna asociación?  SI  NO
- ¿Vende a crédito?  SI  NO
- ¿SU asociación tiene relaciones con otras asociaciones?  SI  NO
- ¿Se reúnen los socios para eventos sociales?  SI  NO
- ¿Existe un buen nivel de confianza con los compradores?  SI  NO

## 6. Actividades productivas

- ¿Cuáles son las cinco principales fuentes de ingreso del hogar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿EL ingreso mensual del hogar es estable?  SI  NO
- Hubo algún desastre en su propiedad en los últimos 5 años?  SI  NO
- Número de hectáreas perdidas: \_\_\_\_\_; • Porcentaje de cosecha perdida: \_\_\_\_\_
- ¿De qué forma se podría haber evitado esas pérdidas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7. Mercado -Tendencias

- ¿Han mejorado los precios de sus productos principales?  SI  NO
- ¿Para cuáles productos ha AUMENTADO la demanda? \_\_\_\_\_
- ¿Para cuáles productos ha DISMINUIDO la demanda? \_\_\_\_\_
- ¿Son puntuales en el pago los compradores?  SI  NO
- El precio de los fertilizantes, semillas, maquinaria, etc. ¿se ha incrementado mucho últimamente?  SI  NO
- ¿Varían los precios según la época?  SI  NO
- ¿Existen mecanismos financieros para apoyar a la producción, la cosecha y la comercialización?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- ¿La demanda para sus productos ha sido constante a lo largo de los años?  SI  NO

**¡Muchas gracias! Por favor entregue las respuestas a la persona que le dio el formulario**

Cualquier inquietud contactarse con Fernando Játiva al 0998004391 o [fjativab@hotmail.com](mailto:fjativab@hotmail.com)

## Anexo 5 Cuestionario de encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades

### Encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades (v2)

El presente formulario está dirigido a las autoridades y líderes locales y busca evaluar la capacidad asociativa en sus comunidades. No existen respuestas buenas o malas, se busca diagnosticar la realidad, para con una base sólida proponer políticas y acciones concretas que ayuden a generar procesos que ayuden en donde realmente necesitan las comunidades. La exactitud y cuidado que ponga en sus respuestas reflejará de mejor manera la realidad de su comunidad y sus resultados aportarán de mejor manera a su gestión. Los resultados de este estudio serán entregados a las autoridades locales y regionales para su uso y beneficio.

#### 1. Aproximadamente cuántas asociaciones activas existen en su parroquia?

Marca solo un óvalo

- No existen o no conozco asociaciones activas en la parroquia
- Menos de 5 asociaciones activas
- entre 5 y 10 asociaciones activas
- más de 10 asociaciones activas

#### 2. Cree Ud. que el número de asociaciones en los últimos año ha crecido, se ha mantenido o a disminuido?

Marca solo un óvalo

- | No hay asociaciones   | Ha crecido            | Se ha mantenido       | Ha disminuido         |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 3. Si existen asociaciones en su parroquia, escriba en cada círculo aproximadamente cuántas son de cada tipo?

	cantidad
Asociaciones de productores	_____
Asociaciones de comercializadores	_____
Asociaciones de interés social	_____
Otro tipo de asociaciones	_____

#### 4. Por favor escriba el nombre de las tres asociaciones más importantes de su parroquia y en cada caso a que se dedica

#### 5. Las asociaciones de mi parroquia interactúan con otras asociaciones externas

Marca solo un óvalo por fila.

- | No conozco            | No interactúan        | Solo para casos especiales | En forma permanente   |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> |

**6. Señale con una X el tipo de apoyo que reciben de las instituciones, las asociaciones de su parroquia**

	MAGAP	MAE	CONSEJO PROVINCIAL	GAD Cantonal	GAD Parroquial	Organizaciones no Gubernamentales
Apoyo económico directo						
Semillas o plantas						
Mantenimiento de plantaciones						
Visitas de técnicos						
Concesión de créditos						
Apoyo político para pedidos o gestiones burocráticas						
Regularización de tierras						
Incentivos para grupos asociativos						
Líneas de crédito para capital de trabajo, compra de equipos, capital semilla						
Otros tipos de apoyo						

**7. A su criterio, que tan eficaces son la mayoría de las asociaciones de su parroquia para conseguir sus objetivos?**

Marca solo un óvalo

- Muy poco eficaces      Poco eficaces      Medianamente eficaces      Muy eficaces
- 

**8. A su criterio, qué tan consolidadas son las asociaciones de su parroquia?**

Marca solo un óvalo

- son débiles      son un poco débiles      son medianamente fuertes      son fuertes
- 

**9. En general, ¿las asociaciones de la parroquia son fuertes frente a los compradores, pueden poner sus condiciones?**

Marca solo un óvalo

- son débiles      son un poco débiles      son medianamente fuertes      son fuertes
- 

**10. En general, ¿las asociaciones de la parroquia tienen muchas alternativas para negociar sus productos?, existen muchos compradores?**

Marca solo un óvalo

- Hay pocos compradores y ellos imponen el precio      Hay pocos compradores pero se pueden negociar los precios      Hay un buen número de compradores y el precio lo define el productor      Hay muchos compradores y el precio lo define el productor
- 

**11. En general, ¿las asociaciones de la parroquia tienen los recursos suficientes (económicos, equipos, conocimientos), para procesar y comercializar por sí mismos su producción?**

Marca solo un óvalo.

- No tienen recursos      Recursos insuficientes      Recursos medios, requieren apoyo      Recursos suficientes
-

12. En general, ¿las asociaciones de la parroquia tienen poder sobre la cadena de valor de sus productos?

Marca solo un óvalo

- Muy poco poder      Poco poder      Poder medio      Bastante poder
- 

13. Qué tan solidarias son las personas de su comunidad? Por ejemplo si un vecino necesita ayuda en su trabajo por estar enfermo.

Marca solo un óvalo

- .No son solidarias      Poco solidarias      Bastante solidarias      Muy solidarias
- 

14. Hablando en forma general, ¿diría usted que puede confiar en la mayoría de las personas de la comunidad o que no necesita ser demasiado prudente en sus tratos con otras personas?

- Hay que ser muy prudente, ha habido problemas por no tener las cosas claras      Hay que ser un poco prudente      Se puede confiar      Se puede confiar mucho
- 

15. En general, ¿Cómo son las personas de esta comunidad, se ayudan entre Uds. o hay algunos que quieren aprovecharse de otros?

Marca solo un óvalo

- Hay algunos que quieren aprovecharse de otros      A la mayoría no le gusta meterse en asuntos de otros      La mayoría se ayudan entre si      Todos se ayudan entre si
- 

16. Con qué frecuencia los visitan los funcionarios

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Solo en campaña electoral	Una vez cada dos o tres años	Al menos una vez cada año	Más de una vez al año
Del gobierno central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Del gobierno provincial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Del gobierno cantonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Si un proyecto de la comunidad no lo beneficia directamente, pero tiene beneficios para muchas otras personas de la parroquia, ¿cómo contribuiría la gente?

Marca solo un óvalo

- Menos del 25% de la gente contribuiría      Entre el 25% y el 50% de la gente contribuiría      Entre el 50% y el 75% de la gente contribuiría      Más del 75% de la gente contribuiría
-

18. Si hubiera un problema con el camino de accesos a su comunidad, ¿cuántas personas cree cooperen para tratar de resolverlo?  
 Marca *soto* un óvalo

- |                       |   |  |                            |
|-----------------------|---|--|----------------------------|
| Poca gente cooperaría | Más o menos la mitad de la gente cooperaría | Más de la mitad de la gente cooperaría | La gran mayoría cooperaría |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                       | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>      |

19. ¿Recuerda cuándo y para qué se reunieron la última vez, con la comunidad para trabajar por el beneficio de la comunidad?

20. ¿Con qué frecuencia sucede?  
 Marca *soto* un óvalo

- |                         |                                  |                                  |                         |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Al menos una vez al año | Al menos una vez cada seis meses | Al menos una vez cada tres meses | Al menos una vez al mes |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>   |

21. ¿Qué diferencias entre las habitantes de la parroquia causan problemas con más frecuencia?  
 Marca solo un óvalo

- |                       |                       |   |                       |
|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|
| Diferencias políticas | Problemas de linderos | Reclamos por falta de colaboración con la comunidad | Otros                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                               | <input type="radio"/> |

22. ¿Alguna vez estos problemas han llevado a la violencia?  
 Marca solo un óvalo

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| No sabe               | nunca                 | Pocas veces           | Muchas veces          |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. ¿Es seguro el sector, hay mucha violencia o robos?  
 Marca solo un óvalo

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Muy inseguro          | Un tanto inseguro     | Seguro                | Muy seguro            |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. ¿Se reúnen con frecuencia con otras personas para comer o beber algo, ya sea en su casa o en un lugar público?  
 Marca solo un óvalo

- |                        |                                 |                       |                       |
|------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Una o dos veces al año | Al menos una vez cada trimestre | Una vez al mes        | Más de una vez al mes |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. **¿Se reúnen las personas en esta comuna para hacer peticiones en conjunto a funcionarios de gobierno o líderes políticos acerca de algo que beneficiara a la comunidad?**

Marca solo un óvalo

No sabe / no  
contesta

Menos del 25%  
de las personas

Más o menos la  
mitad de las  
personas

Más de la  
mitad de las  
personas

26. **¿De qué manera cree Ud. que se podría apoyar al desarrollo de los proceso asociativos en su parroquia?**

27. **Por favor escriba su nombre mail y teléfono para hacerle llegar los resultados de este estudio**

**¡Muchas gracias su valiosa ayuda!**



## Anexo 6 Principales planes y programas de incentivos para el sector agrícola y forestal

Institución	Incentivos	Objetivo	Referencias
Gobierno Central / Ministerio de Finanzas / SENPLADES	Proyecto Nacional De Innovación Tecnológica Participativa y Productividad	<p>Establece Círculo virtuoso de la inversión que se enfoca a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la calidad de vida</li> <li>- Generar efecto transversal en la economía nacional</li> <li>- Contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos</li> </ul> <p>Del informe de rendición de cuentas del 2014 presentado en el 2015 se desprende distribución estratégica de inversión siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía eléctrica 35%</li> <li>- Social 30%</li> <li>- Viales 12%</li> <li>- Construcciones 9%</li> <li>- Transporte 6%</li> <li>- Agricultura 2%</li> <li>- Demás proyectos 6%</li> </ul>	<p><a href="http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/1RA.-PARTE-INFORME-MINFIN-RENDICION-DE-CUENTAS-2014.pdf">http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/1RA.-PARTE-INFORME-MINFIN-RENDICION-DE-CUENTAS-2014.pdf</a>                      Archivo: 1RA.-PARTE-INFORME-MINFIN-RENDICIÓN-DE-CUENTAS-2014 - Buen Vivir</p> <p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecucion-marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecucion-marzo-2016.pdf</a>                      Archivo identifica la existencia del proyecto en el 2016: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecucion-marzo-2016</p>
MAGAP (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca)	Reembolso hasta 100% del costo de establecimiento de la plantación forestal y hasta el 100% del costo del mantenimiento por el plazo de hasta 4 años	<p>Reforestación con fines Comerciales.</p> <p>Para el caso de la balsa el reembolso de los rubros de mantenimiento es solo por el primer año.</p> <p>Contribución a febrero del 2016 en el crédito zona Esmeraldas fue del 72% con un valor de 4'068812</p>	<p><a href="http://balcon.magap.gob.ec/forestacion/?page_id=28">http://balcon.magap.gob.ec/forestacion/?page_id=28</a>                      Archivo: GPR-Dic-Forestal</p> <p><a href="http://sinagap.agricultura.gob.ec/credito-financiero-publico-zonal/zona-1/boletines-2016/file/1730-febrero-2016">http://sinagap.agricultura.gob.ec/credito-financiero-publico-zonal/zona-1/boletines-2016/file/1730-febrero-2016</a>                      Archivo: credito_zonal_1_febrero_16</p> <p><a href="http://sinagap.agricultura.gob.ec/credito-financiero-publico-zonal/file/1451-diciembre-2015">http://sinagap.agricultura.gob.ec/credito-financiero-publico-zonal/file/1451-diciembre-2015</a>                      Archivo: credito_zonal_1_diciembre_15</p> <p><a href="http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR-Dic-Forestal.pdf">http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR-Dic-Forestal.pdf</a>                      Archivo: GPR-Dic-Forestal</p>
MAGAP (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca)	Proyecto nacional de ganadería sostenible	<p>Incrementar el estatus sanitario, la inocuidad, la investigación científica y tecnológica en la producción primaria del sector agropecuario.</p> <p>El Programa Ganadería Sostenible promueve el desarrollo participativo e inclusivo para alcanzar los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y la Soberanía Alimentaria.</p> <p>L a FAO, junto con los ministerios del Ambiente (MAE); de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP); y el apoyo financiero del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM), están implementando el proyecto</p> <p>Hasta el momento se han creado Centros de Procesamiento de fibra y lana</p>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecucion-marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecucion-marzo-2016.pdf</a>                      Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecucion-Marzo-2016</p> <p><a href="http://balcon.magap.gob.ec/maq01/pdfs/aministerial/2015/2015_062.PDF">http://balcon.magap.gob.ec/maq01/pdfs/aministerial/2015/2015_062.PDF</a>                      Archivo: Acuerdo MAGAF 062</p> <p><a href="http://www.elciudadano.gob.ec/1-350-ejemplares-mejoraran-la-genetica-y-el-repoblamiento-de-ganado-ovino">http://www.elciudadano.gob.ec/1-350-ejemplares-mejoraran-la-genetica-y-el-repoblamiento-de-ganado-ovino</a>                      Archivo: 1.350 ejemplares mejorarán la genética _ EICiudadano.gob</p> <p><a href="http://www.ambiente.gob.ec/mae-ejecuta-proyecto-sobre-manejo-de-ganaderia-sostenible/">http://www.ambiente.gob.ec/mae-ejecuta-proyecto-sobre-manejo-de-ganaderia-sostenible/</a>                      Archivo:</p>

Programa del buen vivir en territorios rurales	<p>Ampliar las capacidades y el acceso a activos de la sociedad rural y campesina para hacerlos protagonistas del Buen Vivir mediante:</p> <p>Ejecutar de políticas diferenciadas y vincular programas sectoriales buscando articulación de los niveles de gobierno, fortalecimiento de los actores sociales e institucionales para construir una gestión intersectorial innovadora</p> <p>Evolucionar hacia un cambio de matriz productiva y energética sustentable valorizando la ruralidad</p> <p>Pagar deuda histórica social con el campesino, mejorar sus niveles de ingreso, productividad y calidad de vida.</p> <p>Garantizar la seguridad y la soberanía alimentaria</p> <p>Fortalecer la participación democrática, promover la gobernanza rural</p> <p>Impulsar las transformaciones rurales desde una sociedad del conocimiento</p> <p>Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revolución agraria</li> <li>Emancipación social</li> <li>Derechos de la naturaleza</li> <li>Innovación Institucional</li> <li>Género e interculturalidad</li> <li>Gestión del conocimiento</li> <li>Tejido Social</li> </ul>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a>  Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016</p> <p><a href="http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/6/47466/5-1CarlosJara.pdf">http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/6/47466/5-1CarlosJara.pdf</a>  Archivo: Estrategia del Buen Vivir Rural</p> <p><a href="http://revistazonalibre.com/politica/151-programa-del-buen-vivir-rural-mejora-calidad-de-vida-de-las-familias-ecuatorianas">http://revistazonalibre.com/politica/151-programa-del-buen-vivir-rural-mejora-calidad-de-vida-de-las-familias-ecuatorianas</a>  Archivo: Programa del Buen Vivir Rural mejora familiar Ibarra-San Lorenzo</p>
Proyecto de inversión en infraestructura para el desarrollo territorial del corredor entre Ibarra San Lorenzo	<p>Fortalecer el patrimonio productivo-natural, humano-social y financiero de las familias en condiciones de pobreza y sus organizaciones del área de influencia entre Ibarra y San Lorenzo, orientado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de capacidades para la gestión de los territorios</li> <li>- Mejora de los recursos productivos- naturales y ambientales</li> <li>- Desarrollo de proyectos empresariales y las cadenas de valor</li> <li>- Desarrollo de iniciativas productivas desde la recuperación de conocimientos ancestrales e identidades culturales</li> </ul> <p>Proyecto forma parte del "Programa del Buen Vivir Rural" cofinanciado por FIDA, e incluye el corredor entre Ibarra San Lorenzo favoreciendo a los dueños de las plantaciones de bosques de Esmeraldas.</p>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a>  Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016</p> <p><a href="http://operations.ifad.org/documents/654016/3360ed0e-6175-4cb9-92e1-57f35a045cd9">http://operations.ifad.org/documents/654016/3360ed0e-6175-4cb9-92e1-57f35a045cd9</a>  Archivo: Informe Supervisión Proyecto corredor entre Ibarra San Lorenzo</p>
Asistencia para pequeños productores de escasos recursos	<p>Apoya a pequeñas organizaciones campesinas, mediante la ejecución de proyectos agro-productivos (agrícolas, ganaderos, acuícolas y pesqueros); con la finalidad de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar el desarrollo de actividades agrícolas</li> <li>- Apoyar el fomento ganadero</li> <li>- Implementar infraestructura básica</li> <li>- Implementar sistemas de riego: móviles, tradicionales o tecnificados</li> <li>- Implementar infraestructura y desarrollo acuícola y pesquero</li> </ul> <p>La provincia de Esmeraldas ha recibido apoyo directo a través de este proyecto a través de visitas técnicas para promover la producción y comercialización con el fin de mejorar el nivel de vida de los agricultores</p>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a>  Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016</p> <p><a href="http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPRReporte-2KR.pdf">http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPRReporte-2KR.pdf</a>  Archivo: Proyecto - Asistencia para agricultores de escasos recursos</p>
Implementación del centro de producción de bioinsumos para la agricultura a base de microorganismos benéficos.	<p>Fomentar el uso de biocontroladores y biofertilizantes a base de microorganismos benéficos, mediante la promoción de una agricultura sustentable, implementando una planta de producción industrial de bioinsumos, permitiendo la sustitución de agroquímicos y disminuyendo su importación. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación planta industrial</li> <li>- Difusión para el uso de bioinsumos; por medio de la capacitación y asistencia técnica a los pequeños productores/as,</li> </ul>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a>  Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016</p> <p><a href="http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR%20Reporte%20Bioinsumos.pdf">http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR%20Reporte%20Bioinsumos.pdf</a>  Archivo: Proyecto - Bioinsumos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar procesos de investigación y desarrollo, para la diversificación de productos e innovación de tecnologías de bioinsumos.</li> <li>- Fortalecer la producción en la Planta de Bioinsumos.</li> </ul>	
	Acceso a tierras de los pequeños productores familiares y legalización masiva en el territorio ecuatoriano	<p>Reducir la inequidad de acceso a la tierra, de familias de pequeños y medianos pequeños productores agropecuarios, mediante la adquisición, redistribución, legalización de predios estatales, privados y baldíos, utilizados por parte del Estado, que permitan el desarrollo productivo y bienestar de los pequeños productores y familias rurales.</p> <p>En el 2015 en lo que respecta a Esmeraldas se han redistribuido: Kider 46.5706 ha; Las Delicias 1200 ha; Palmas Juntas 1.654,7603 ha.</p>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a> Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016.pdf</p> <p><a href="http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR%20ReporteAccesoTierras.pdf">http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR%20ReporteAccesoTierras.pdf</a> Archivo: Proyecto - AccesoTierras</p>
	Proyecto nacional de semillas para agro cadenas estratégicas	<p>Incrementar la productividad de las cadenas agroproductivas estratégicas y reducir los costos unitarios de producción garantizando el uso tecnificado de semillas de alto rendimiento potencializando el desarrollo del sector agrícola.</p> <p>Pese a que este proyecto no está directamente relacionado con la plantación de Balsa, se considera este programa debido a que los agricultores para su consumo cultivan otros productos, el incentivo permite incrementar la productividad en los cultivos de pequeños y medianos productores mediante la dotación de paquetes tecnológicos subsidiados que contienen semillas certificadas, fertilizantes, agro insumos, asistencia técnica gratuita del MAGAP y seguro agrícola.</p>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a> Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016.pdf</p> <p><a href="http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR-Dic-Semillas.pdf">http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/pdfs/GPR-Dic-Semillas.pdf</a> Archivo: Proyecto -Semillas</p>
	Plan Nacional de Restauración Forestal 2014-2017	<p>Establecer el marco operacional para la implementación de programas de restauración forestal que aporten de forma efectiva a la conservación, recuperación de los servicios ecosistémicos y al manejo sustentable de los recursos forestales; así como, al mejoramiento de la calidad de vida de la gente, el fortalecimiento del desarrollo humano y económico, y la integración territorial.</p> <p>Incluye 40 ha de Esmeraldas.</p>	<p><a href="http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf">http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Marzo-2016.pdf</a> Archivo: MAGAP Planes-y-programas-en-ejecución-Marzo-2016.pdf</p> <p><a href="http://sociobosque.ambiente.gob.ec/files/images/articulos/archivos/amrPlanRF.pdf">http://sociobosque.ambiente.gob.ec/files/images/articulos/archivos/amrPlanRF.pdf</a> Archivo: Plan Nacional de Restauración Forestal</p>
MAE	Asesoría en manejo forestal	<p>A través de las Asesorías de los técnicos del MAE y/o Asesorías contratadas por el MAE, garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.</p> <p>El proyecto en lo que respecta a la provincia de Esmeraldas no únicamente a las plantaciones de balsa sino a todo el sistema forestal y se orienta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la conservación y la gestión sostenible del patrimonio natural y sus servicios ecosistémicos.</li> <li>- Incrementar la prevención y control de la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y postconsumo.</li> <li>- Incrementar las capacidades del país para la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero y la adaptación al cambio climático.</li> <li>- Establecer los mecanismos interinstitucionales de cooperación y coordinación para el correcto ejercicio sobre plantaciones forestales</li> </ul> <p>Transferencia del Ministerio del Ambiente hacia el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Cambio que se enfoca a una gestión más coordinada. Este aspecto facilita una gestión descentralizada que favorece a Esmeraldas.</p>	<p><a href="http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Esmeraldas-presentacion.pdf">http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Esmeraldas-presentacion.pdf</a> Archivo: Esmeraldas-rendición cuentas - Asesoría en manejo forestal</p> <p><a href="http://www.ambiente.gob.ec/mae-promociona-incentivos-socio-bosque-en-iii-feria-productiva-en-esmeraldas/">http://www.ambiente.gob.ec/mae-promociona-incentivos-socio-bosque-en-iii-feria-productiva-en-esmeraldas/</a> Archivo: MAE promociona incentivos Socio Bosque - Asesoría en manejo forestal</p> <p><a href="http://servicios.agricultura.gob.ec/forestacion/archivos/resoluci%C3%B3n%20003.pdf">http://servicios.agricultura.gob.ec/forestacion/archivos/resoluci%C3%B3n%20003.pdf</a> (Acuerdo Interministerial N° 003) Fecha suscripción: 30/Septiembre/2015. Archivo: Acuerdo Interministerial resolución 003</p> <p><a href="http://www.ambiente.gob.ec/mae-conformo-comite-de-gestion-provincial-de-restauracion-forestal-en-esmeraldas/">http://www.ambiente.gob.ec/mae-conformo-comite-de-gestion-provincial-de-restauracion-forestal-en-esmeraldas/</a> Archivo: MAE conformó Comité de Gestión Esmeraldas - Asesoría en manejo forestal</p>

	Programa Socio-Bosque	<p>Socio Bosque es un compromiso de Ecuador con el clima, los bosques y la gente. Representa la toma de acciones específicas que muestra el compromiso del país para luchar contra el cambio climático</p> <p>El tercer objetivo de Socio Bosque es mejorar las condiciones de vida de los propietarios responsables de la conservación de los bosques y páramos.</p> <p>Incluye los siguientes elementos complementarios que favorece también a las plantaciones de balsa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de control eficiente para determinar la tala ilegal de bosques, cual está mostrando resultados positivos.</li> <li>- Programa de soporte para personas con escasos recursos para que obtengan sus títulos de propiedad de manera que puedan acceder al programa.</li> <li>- Plan de reforestación a nivel nacional en tierras deforestadas degradadas.</li> <li>- Apoya al manejo sustentable de bosques para mantener la integridad ecológica de bosques y su importancia por el almacenamiento de carbono.</li> </ul> <p>Última rreforma, reestructura esquema de incentivos lo cual favorece a los dueños de los bosques como personas naturales, asociaciones o empresas jurídicas.</p>	<p><a href="http://sociobosque.ambiente.gob.ec/node/330">http://sociobosque.ambiente.gob.ec/node/330</a>          Archivo: Hectáreas por beneficiarios 2015 _ Programa Socio Bosque          Dispone información de Gestión de Socios, monitoreo y estadísticas</p> <p><a href="https://es.scribd.com/doc/16445485/Programa-Socio-Bosque">https://es.scribd.com/doc/16445485/Programa-Socio-Bosque</a>          Archivo:</p> <p><a href="https://cmsdata.iucn.org/downloads/programa_socio_bosque_ecuador_mlascano.pdf">https://cmsdata.iucn.org/downloads/programa_socio_bosque_ecuador_mlascano.pdf</a>          Archivo: programa_socio_bosque_ecuador_mlascano</p> <p><a href="http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/Reforma-al-Proyecto-Socio-Bosque.pdf">http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/Reforma-al-Proyecto-Socio-Bosque.pdf</a>          Archivo. Reforma-al-Proyecto-Socio-Bosque</p>
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS	Disponibilidad de vías de acceso	<p>Acuerdo Interinstitucional que disposiciones de uso de maquinaria y equipo pesado en la actividad minera, forestal y afines, estableciendo los lineamientos y responsabilidades de uso y control          Al momento no se ha presentado reglamento que facilite la ejecución de este programa, así como también no se ha evidenciado informe de uso y apoyo forestal.</p>	<p><a href="http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/Acuerdo-Interministerial-001-Disposiciones-de-uso-de-maquinaria-y-equip-pesado-en-la-actividad-minera-forestal-y-afines.pdf">http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/Acuerdo-Interministerial-001-Disposiciones-de-uso-de-maquinaria-y-equip-pesado-en-la-actividad-minera-forestal-y-afines.pdf</a>          Archivo: Acuerdo-Interministerial-001-Disposiciones-de-uso-de-maquinaria-y-equip-pesado          Fecha publicación: 15/Enero/2015</p>
		<p>Programas de mantenimiento de vías          Para el 2016 se incluye el proyecto          "REHABILITACION TABABUELA - SAN LORENZO - ESMERALDAS - PEDERNALES DE 424 K"</p>	<p><a href="http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/18.CN_Plan-Anual-de-Inversiones-Entidad-Proyecto.pdf">http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/18.CN_Plan-Anual-de-Inversiones-Entidad-Proyecto.pdf</a>          Archivo: MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS- Disponibilidad de vías de acceso</p>
SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN- INEN	Normalización	<p>Bajo el control del INEN aplicar el esquema de certificación de productos con Sello de Calidad INEN</p> <p>A la fecha se cuenta con el instructivo que permite establecer a las personas naturales y empresas la obtención del certificado de calidad.</p>	<p>Procedimiento para la Certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN          Fecha publicación: 11/Febrero/2015</p> <p><a href="http://www.caircb.com/Portals/0/2015.pdf">http://www.caircb.com/Portals/0/2015.pdf</a>          Archivo: Instructivo para obtención de Sello de Calidad INEN</p>
AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS	Disponibilidad infraestructura portuaria	<p>En lo que respecta a Esmeraldas se ha realizado la ampliación del muelle 3 y el reforzamiento de los muelles 2 y 3</p>	<p><a href="http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/18.CN_Plan-Anual-de-Inversiones-Entidad-Proyecto.pdf">http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/18.CN_Plan-Anual-de-Inversiones-Entidad-Proyecto.pdf</a></p>

Fuente: Elaboración propia con base en los planes operativos anuales (POA) e informes de transparencia de las diferentes instituciones

### Anexo 7 Extracto de los POA parroquiales de Esmeraldas, Ecuador, 2016

Parroquia	Cantón al que pertenece	Temas de balsa	Habitantes totales	Habitantes dependientes	Temas de cadena de valor	Tema de Planes o Proyectos de Reforestación
Tonsupa	Atacames	-	10681. (INEC, 2010)	-	Débil presencia de cadenas productivas (GAD Parroquia Tonsupa, 2015)	Lineamientos de acción en contra la desigualdad económica que buscan promover la producción y silvicultura con fines maderables. (GAD Parroquia Tonsupa, 2015, pág. 93)
Sua	Atacames	-	3449. (INEC, 2010)	313. (INEC, 2010)	-	Buscan realizar proyectos para reforestar vertientes y microcuencas para aumentar el volumen de agua y conservar la biodiversidad. (GAD Parroquia Sua, 2012)
La Unión	Atacames	-	2540. (INEC, 2010)	-	Asociación productores de cacao, Visitas del MAGAP. (GAD Parroquia Unión, 2012)	Programa de Protección del bosque y de los cuerpos de agua (GAD Parroquia Unión, 2012)
Tonchigue	Atacames	Entre las principales especies forestales están el Calade, Muchina, Cedro, Guayacán, Balsa, Laurel costeño, (estas especies se encuentran vulneradas), Tangare, y Caña guadua. (GAD Parroquia Tonchigue, 2015)	8001. (INEC, 2010)	-	Existe pequeñas economías individuales y asociativas, están consideradas dentro de la economía popular y solidaria, que realizan actividades económicas en varios sectores productivos como servicios, comercio, producción agrícola y pecuaria. (GAD Parroquia Tonchigue, 2015)	Proyecto de Restauración Forestal MAE. (GAD Parroquia Tonchigue, 2015, pág. 69)
Timbiré	Eloy Alfaro	Maderas actuales para el mercado: balsa, laurel (GAD Parroquia Timbiré, 2015, pág. 35)	1139. (INEC, 2010)	160. (INEC, 2010)	Los agricultores y la Asociación de balseiros están entusiasmados en participar en algún accionar que les ayude a mejorar su nivel de vida. (GAD Parroquia Timbiré, 2015)	No hay ninguno, pero si buscan hablar con el Ministerio del Ambiente para proyectos de reforestación. (GAD Parroquia Timbiré, 2015, pág. 57)
San Francisco de Ónzole	Eloy Alfaro	Especies piscícolas: sábalo, sabaleta, camarón de río, raspa balsa, boca chico, viejas, entre otros. (GAD Parroquia San Francisco de Ónzole, 2015)	1430. (INEC, 2010)	375. (INEC, 2010)	La comunidad se dedica a la agricultura, ganadería y en pequeña escala la comercialización de productos de primera necesidad, para generar ingresos y de esta manera subsistir. No existen centros de	-

					acopio, ni mercados en la parroquia, hay pequeñas tiendas de abastos en las que se proveen de ciertos elementos para la alimentación diaria. (GAD Parroquia San Francisco de Ónzole, 2015)	
Lagarto	Río Verde	-	5674 (INEC, 2010)	-	Líneas de acción para Implementar programas de legalización de las asociaciones, gremios y organizaciones existentes en Lagarto que no cuentan con personería jurídica. (GAD Parroquia Lagarto, 2011)	Existen planes para reforestación con especies nativas y bosques intervenidos. (GAD Parroquia Lagarto, 2011, pág. 68)
Montalvo	Río Verde	Existe balsa a nivel de flora y se menciona haber aserraderos de balsa. (GAD Parroquia Montalvo, 2011, pág. 27)	26869 (INEC, 2010)	263 (INEC, 2010)	Se recopila datos de Participación Ciudadana en organizaciones o asociaciones (GAD Parroquia Montalvo, 2011, pág. 70)	Programa de reforestación con árboles nativos y recuperación del bosque implementado, en coordinación con el ministerio de medio ambiente y con el colegio Agropecuario Juan Montalvo. (GAD Parroquia Montalvo, 2011)
Chontaduro	Río Verde	Se extraen especies maderables como; laurel, mambra, ceibo y balsa, cuya comercialización se la realiza por carretera desde la cabecera parroquial. Dentro de la Parroquia casi todas las comunidades se dedican a esta actividad. (GAD Parroquia Chontaduro, 2011)	3222 (INEC, 2010)	628 (INEC, 2010)	Las actividades principales en la zona son las agrícolas. El 60% de la parroquia está cubierta por producción agrícola. El cacao es uno de los productos que más se comercializa, es cultivado en casi todas las parcelas de los agricultores, y comercializado en baba, escurrido y seco. Se vende al centro de acopio de la Asociación Eloy Alfaro. En el caso de Chontaduro la problemática organizativa viene desde el seno de las organizaciones, que imposibilitan su desarrollo. Por lo que las asociaciones existentes se muestran endeble. (GAD Parroquia Chontaduro, 2011)	La parroquia considera que es una oportunidad la intervención del Estado a través de los programas de reforestación con plantas de cedro, chíparo, caoba, guayacán y la asistencia técnica a los comuneros. (GAD Parroquia Chontaduro, 2011)

Rocafuerte	Río verde	PROFORESTAL que es una entidad del gobierno está incentivando la plantación de especias maderables como balsa, eucalipto, etc. (GAD Parroquia Rocafuerte, 2011, pág. 38)	5488 (INEC, 2010)	-	Asociaciones Pesqueras (GAD Parroquia Rocafuerte, 2011, pág. 35) No existe ninguna clase de industria solo microempresas familiares y asociaciones presentada su información en Cuadro N°11 (GAD Parroquia Rocafuerte, 2011, pág. 46)	Buscan aprovechar el apoyo gubernamental de SENAGUA para reforestar riberas del Río Mate. (GAD Parroquia Rocafuerte, 2011)
Chumundé	Río Verde	Madera: laurel, chanul, guayacán, moral, caoba, muchina, calade, balsa, teca, caña guadua. Además, cuenta con recursos madereros, principalmente, teca, balsa y laurel. Sin embargo, este potencial se ve frenado por la falta de vías de acceso, se dificulta el transporte de los pequeños productores de los recintos para comercializar sus productos, por tanto, unos comercializan el cacao en Viche porque es más accesible llegar hasta ese lugar. (GAD Parroquia Chumundé, 2015)	3512. (INEC, 2010)	705. (INEC, 2010)	La Parroquia cuenta con grupos organizados, el inconveniente que tienen es la legalización de los mismos debido al factor económico y el trámite que se debe realizar es largo. Ciertos habitantes de la Parroquia Chumundé gozan de los beneficios de un seguro campesino. La cabecera Parroquial cuenta con ciertas organizaciones productivas en cacao, Asociación Las Guantas y la 30 de septiembre; además de las iglesias, católica, evangélica y Santuario de Dios. No se evidencian fortalezas organizativas en el sector económico. Actualmente se están organizando para hacer vigilancia y combatir los hurtos y despojos que se producen en las áreas cultivadas. (GAD Parroquia Chumundé, 2015, pág. 39)	-
Colón Eloy de María	Eloy Alfaro	Fomentar la producción agroforestal y silvicultura con fines maderables, por ejemplo, obtener celulosa para la producción de papel y cartón y no maderables (producción de especies nativas y frutales) en Esmeraldas y Sucumbíos. (GAD Parroquia Colón Eloy, 2015)	1410. (INEC, 2010)	236. (INEC, 2010)	Asociación mujeres del futuro: Actividades agrícolas, sembrío de ciclo corto. (GAD Parroquia Colón Eloy, 2015, pág. 35)	Proyecto de reforestación en ejecución. Capacidad organizativa para implementar actividades de recuperación. (GAD Parroquia Colón Eloy, 2015)
Daule	Muisne	En la Reserva Ecológica Mache Chindul, pese a que es un área protegida, tiene en su interior habitantes que realizan actividades agropecuarias; por ejemplo: producen pastizales,	2153. (INEC, 2010)	405. (INEC, 2010)	En el Lorito Montañoso su actividad es agrícola, ganadera, extracción de madera, con plantaciones de balsa y maderas utilizadas para la fabricación de encofrado. (GAD Parroquia Daule, 2015)	PROYECTO DE RESTAURACIÓN FORESTAL (MAE) (GAD Parroquia Daule, 2015, pág. 88)

		balsa, teca, cacao. (GAD Parroquia Daule, 2015)				
Chinca	Esmeraldas	Producción de otras especies maderables, balsa (GAD Parroquia Chinca, 2011)	4552. (INEC, 2010)	-	<p>En el caso de Chinca se cuenta con un grado bajo de organización asociativa. La mayoría operan en el ámbito económico, como es en el caso del cacao con la Cooperativa Tabuche, aunque es muy endeble en su capacidad. La falta de legalidad de las tierras impide el asociacionismo. Está programada una formación por parte de la OCP sobre cacao para el año 2012.</p> <p>También hay organización sobre la palma africana (en el ámbito de la provincia, asociado al MAGAP).</p> <p>Por otro lado, EUCAE realiza labor de fortalecimiento social.</p> <p>Otras organizaciones que operan en la Parroquia son la Iglesia Católica, Iglesia Evangélica, Iglesia Luz del Mundo, Iglesia Bautista y el MCCH. (GAD Parroquia Chinca, 2011)</p>	Con la finalidad de seguir conservando los remanentes de bosque primario existentes en algunos recintos de la parroquia y evitar la degradación de los ecosistemas se han realizado pequeños programas de reforestación en cuencas y bosques. La finalidad de estos programas está orientada a la conservación de especies forestales, de flora y fauna nativa. (GAD Parroquia Chinca, 2011)
Carlos Concha	Esmeraldas	Las principales maderas que se encuentran en el área son: chanúl, balsa, laurel, sande, madera blanca, virola, guayacán, y tangaré. (GAD Parroquia Carlos Concha, 2011)	2354. (INEC, 2010)	-	<p>La baja productividad constituye un punto focal que debería ser trabajado a fin de potenciar la producción ya que una media indica que se podría producir alrededor de 5 a 6 quintales por ha. La Asociación de productores de Cacao, produce y vende el cacao a Tabiazo únicamente en 'baba' por lo que el precio de \$40 por saco obtenido no es beneficioso, ni acorde al trabajo que significa el cultivo en alrededor de 500 Has en la parroquia. Implementar programas de legalización de las asociaciones, gremios y organizaciones existentes en Carlos Concha que no cuentan con personería jurídica. (GAD Parroquia Carlos Concha, 2011)</p>	Reforestación con especies nativas las cuencas hidrográficas de los ríos Teaone, Ene y Huele Reforestación de bosques intervenidos. (GAD Parroquia Carlos Concha, 2011, pág. 76)



Majua	Esmeraldas	-	2534. (INEC, 2010)	513. (INEC, 2010)	Implementar programas de legalización de las asociaciones, gremios y organizaciones existentes en Majua que no cuentan con personería jurídica. (GAD Parroquia Majua, 2011)	Reforestación con especies nativas las cuencas hidrográficas de los ríos Esmeraldas y Majua. Reforestación de bosques intervenidos (GAD Parroquia Majua, 2011)
Tachina	Esmeraldas	Como principal cultivo. En el Recinto Las Piedras existe una fábrica de procesamiento de balsa. (GAD Parroquia Tachina, 2011)	3983. (INEC, 2010)	365. (INEC, 2010)	Buscan promover la integración y organización de los pequeños productores en redes o asociaciones que les posibilite una mayor capacidad de negociación y gestión. (GAD Parroquia Tachina, 2011)	Los bosques plantados ocupan 134.12 has de la parroquia Tachina, y se caracteriza por la presencia de vegetación arbórea que sido reforestada por la intervención humana. Buscan Realizar proyectos para reforestar vertientes y microcuencas para aumentar el volumen de agua y conservar la biodiversidad. (GAD Parroquia Tachina, 2011)
San Mateo	Esmeraldas	Mapa de Bosques en la Parroquia demuestra que existen grandes extensiones de plantaciones de balsa. (GAD Parroquia San Mateo, 2011, pág. 13)	5739. (INEC, 2010)	673. (INEC, 2010)	Bajos niveles de asociatividad que pone en desventaja a la población de productores y ganaderos para negociar sus productos con los intermediarios, comercializar mejores precios y conseguir mejores resultados en sus actividades. Falta de confianza entre los pobladores, por lo que catalogan como difícil la asociatividad entre ellos, sin embargo, se han podido detectar varias asociaciones en la zona, que son las siguientes: Asociación de Vendedores 8 De Julio, Asociación de Vendedores La Playita, Asociación La Granja Agro Artesanal San Mateo, Comuna Libertad De Timbre, Comuna Adentro, Cooperativa De Producción, Agropecuaria Nuevo Timbre, Asociación De Agricultores 21 De febrero, Asociaron Autónomo De Timbre. En su mayoría aún no logran consolidar su funcionamiento, solo existe como figura asociativa. (GAD Parroquia San Mateo, 2011)	Proyecto para instalar programa de forestación y reforestación de 1000 ha, con la unidad de promoción y desarrollo forestal del Ecuador "PROFORESTAL" (GAD Parroquia San Mateo, 2011)

Tabiazo	Esmeraldas	Guayacán Cedro Cedro Colorado Caoba Samán Algarrobo Amarillo Bálsamo Colorado Peine de Mono Mocora La tagua Paja toquilla (GAD Parroquia Tabiazo, 2015)	2928. (INEC, 2010)	372. (INEC, 2010)	La asociatividad de las organizaciones productivas es muy escasa o limitada. Además, sí que hay participación ciudadana y asociaciones que dinamizan la vida social y cultural de la parroquia. Asociaciones de diferente índole, de mujeres, niños, jóvenes, todas de carácter informal. (GAD Parroquia Tabiazo, 2015, pág. 43)	Los bosques de esta zona son de belleza única, pero son objetos de grandes alteraciones por la extinción de los mismos, la tala indiscriminada para la actividad maderera, como también la forma en que estos son cortados, por lo que la actualidad existe pérdida de especies maderables nativas como el moral fino, guayacán, etc., por lo que se hace necesario intervenir de manera inmediata con la continuidad de los proyectos, contando actualmente con un proyecto de restauración forestal a 100 h
Carondelet	Eloy Alfaro	Fomentar la producción agroforestal y silvicultura con fines maderables, por ejemplo, obtener celulosa para la producción de papel y cartón y no maderables (producción de especies nativas y frutales) en Esmeraldas y Sucumbíos. (GAD Parroquia Carondelet, 2015)	1730. (INEC, 2010)	378. (INEC, 2010)	Estimular la actividad económica asociativa diversificada que permita mejorar los ingresos de la población y el acceso al trabajo. En la Parroquia Carondelet existe pequeñas economías individuales y asociativas, las están consideradas dentro de la economía popular y solidaria, que realizan actividades económicas en varios sectores productivos como servicios, comercio, producción agrícola y pecuaria, que aportan en la generación de empleo y por ende en desarrollo económico de la parroquia. (GAD Parroquia Carondelet, 2015, pág. 112)	PROYECTO DE REFORESTACIÓN en ejecución. Capacidad organizativa para implementar actividades de recuperación. 3400 hectáreas reforestadas. (GAD Parroquia Carondelet, 2015)
Viche	Quinindé	Existen plantaciones de teca, balsa, laurel, entre otras especies. En la cabecera parroquial se asienta un aserradero de madera de balsa, pero no procesa grandes volúmenes de esta madera ya que su actividad es de mediana empresa. (GAD Parroquia Viche, 2011)	5292 (INEC, 2010)	-	Débil asociatividad. (GAD Parroquia Viche, 2011, pág. 60)	Buscan establecer ordenanzas/resoluciones para fijar un margen de reforestación en las tierras que colindan con ríos, esteros y demás fuentes de agua. (GAD Parroquia Viche, 2011)

La Unión	Quinindé	Dentro da la actividad comercial se desarrolla con la explotación de Madera; especies como: Abacá, Caucho, Balsa, y productos oleaginosos como: la Palma Africana; llegado a sembrarse alrededor 45.000 Has (GAD Parroquia La Unión, 2012)	15503 (INEC, 2011)	-	Leve impulso a la asociatividad. (GAD Parroquia La Unión, 2012, pág. 17)	Pretenden realizar proyectos para reforestar vertientes y microcuencas para aumentar el volumen de agua y conservar la biodiversidad. Realizar proyectos para reforestar vertientes y microcuencas para aumentar el volumen de agua y conservar la biodiversidad. (GAD Parroquia La Unión, 2012)
Cube	Quinindé	Monocultivos de teca, balsa y palma aceitera. (GAD Parroquia Cube, 2015)	7590. (INEC, 2010)	2039. (INEC, 2010)	Asociación de campesinos autónomos, Promoción del desarrollo turístico en las áreas protegidas. Diversificar los cultivos de exportación. Apoyo a desarrollo de empresas y MIPYMES productivas mediante asociatividad. El turismo es un rubro importante para la generación de empleo y riqueza en Cube. Se ha promocionado la asociatividad y se cuenta con una sólida red de pequeños productores. (GAD Parroquia Cube, 2015, pág. 162)	Convenio con el Ministerio del medio Ambiente sobre el cuidado de los bosques y el humedal y reforestación. Proyecto productivo MAGAP (GAD Parroquia Cube, 2015)
Anchayacu	Eloy Alfaro	Hay presencia de especies maderables con fines comerciales y de conservación, entre ellos: laurel, laguna, guayacán, amarillo, tangare, pichango, chalviande, cuangare, muchina, peinemono, copal, caracolillo, tachuelo, caucho, balsa. (GAD Parroquia Anchayacu, 2015)	2537. (INEC, 2010)	634. (INEC, 2010)	Organizaciones débiles (falta asociatividad) En la parroquia hay dos asociaciones legalmente constituidas; tres organizaciones cristianas constituidas, a más del GAP-Anchayacu, y la Tenencia Política en plena función administrativa y social. (GAD Parroquia Anchayacu, 2015, pág. 67)	Convenio con el Ministerio del Ambiente en reforestación de 420 Ha (GAD Parroquia Anchayacu, 2015)

Pampanal de Bolívar	Eloy Alfaro	Se basa en la extracción de madera aserrada con motosierra, proveniente de bosque nativo existente y estará dirigida para las construcciones locales, y en bajo volúmenes el aprovechamiento de restos de mangles para la producción de carbón, construcciones de vivienda. Entrega de permisos para la extracción de la madera, recursos bosques y elaboración de programas de aprovechamiento de las comunidades, dentro de las actividades realizan el control de vidas silvestre, control de madera y receptan denuncias de salidas de maderas y por medio de las denuncias así ellos actúan. (GAD Parroquia Pampanal de Bolívar, 2015)	1118. (INEC, 2010)	382. (INEC, 2010)	No hay transformación de la materia prima, especialmente del pescado. (GAD Parroquia Pampanal de Bolívar, 2015)	Reforestación, varios proyectos han desarrollado programas de reforestación en la REMACAM, por lo que se ha logrado restaurar las mayorías de áreas afectadas por las empresas camaroneras. (GAD Parroquia Pampanal de Bolívar, 2015, pág. 135)
Santo Domingo de Onzole	Eloy Alfaro	Amarillo, balsa, cedro, ceibo, caoba, chanul. (GAD Parroquia Santo Domingo de Ónzole, 2015)	1934. (INEC, 2010)	-	Cuadro de Organización Social (GAD Parroquia Santo Domingo de Ónzole, 2015, pág. 43)	Se busca impulsar planes de forestación y reforestación que permitan recuperar la masa vegetal y mantener el caudal hídrico. (GAD Parroquia Santo Domingo de Ónzole, 2015, pág. 114)
Concepción	San Lorenzo	En relación a la reposición o restauración del bosque, en la parroquia, existen pequeñas extensiones de suelo reforestadas, que no pasan de las 10 hectáreas; se ha utilizado especies introducidas, adaptadas al medio, como: con balsa (Ochroma piramidales), laurel (Cordial aliadora), Teca (Tectona grandis) y actualmente Melina (melina arbórea). (GAD Parroquia Concepción, 2015)	2354. (INEC, 2010)	126. (INEC, 2010)	Existencia de mano de obra no calificada y calificada local. (GAD Parroquia Concepción, 2015)	Hacia el Sur de la parroquia, entre Porvenir y Playa de Tigre, el Río Santiago fue seriamente afectado por la presencia de actividades mineras no reguladas, dejando esa zona muy propensa a inundaciones. Por esta razón es necesario emprender acciones orientadas a recuperar esa zona en particular, fundamentalmente a través de la reforestación y restauración forestal, a fin de proteger la cuenca del Río

						Santiago. Esta razón motivó el establecimiento de esta Categoría de Ordenamiento Territorial. (GAD Parroquia Concepción, 2015)	
Mataje	San Lorenzo	En relación a áreas de bosque plantados son muy pocas y son menores de 10 hectáreas, en su mayoría se han utilizados especie introducidas de buena adaptabilidad al medio, como: con balsa ( <i>Ochroma pyramidale</i> ), laurel ( <i>Cordia alliodora</i> ), Teca ( <i>Tectona grandis</i> ) y actualmente Melina (melina arbórea) (GAD Parroquia Mataje, 2015)	1475. (INEC, 2010)	419. (INEC, 2010)		En la Parroquia las unidades productivas del sector industrial se limitan, a: Camaroneras, aprovechamiento maderero (fase primaria) y a la extractora de aceite rojo de la Empresa PALESEMA Y PALMERA DE LOS ANDES. (GAD Parroquia Mataje, 2015)	Al 2019 buscan reforestar 500 ha. (GAD Parroquia Mataje, 2015)
Santa Rita	San Lorenzo	Depósitos de madera ubicados en San Francisco (GAD Parroquia Santa Rita, 2015)	1639. (INEC, 2010)	252. (INEC, 2010)	-		Desde el año 2013 se está trabajando en forestación, inicialmente en el plan de reforestación ambiental y posteriormente en el Plan Nacional de Restauración forestal con una cobertura de 1026,98 hectáreas. (GAD Parroquia Santa Rita, 2015)
San Javier de Cachavi	San Lorenzo	-	664. (INEC, 2010)	137. (INEC, 2010)	-		PROYECTO DE REFORESTACIÓN en ejecución. (GAD Parroquia San Javier de Cachavi, 2015, pág. 29)

Tululbí	San Lorenzo	Se han iniciado algunos cultivos forestales de especies maderables como balsa y teca. (GAD Parroquia Tululbí, 2015, pág. 66)	2295. (INEC, 2010)	1296. (INEC, 2010)	En cuanto a las actividades agropecuarias se pueden observar dos dinámicas principalmente; por un lado, aquellos monocultivos desarrollados bajo principios técnicos por empresas privadas, y la realidad de la mayoría de fincas de la población local. En cuanto a las fincas de la población local se tratan de unidades productivas agrarias dedicadas a la producción tanto para el consumo como para la comercialización. En general se observan bajos niveles de tecnificación y diversificación productiva; a pesar de esto, que repercute en una baja rentabilidad de las unidades productivas; para la mayoría de las comunidades se constituye en la principal actividad económica. Las dificultades en el desarrollo de las actividades agropecuarias para las comunidades se comparten con otras áreas rurales del país; bajos ingresos reales, dependencia de intermediarios, dificultades para la movilización de productos, distancias con los centros de consumo. (GAD Parroquia Tululbí, 2015)	Buscan reforestar 200 ha. (GAD Parroquia Tululbí, 2015, pág. 124)
5 de junio	San Lorenzo	Arboricultura (cultivo de tecas balsa y otros) 50% ARBORICULTURA TROPICAL 50% PASTO NATURAL, Explotación industrial de madera. (GAD Parroquia 5 de Junio, 2015)	416. (INEC, 2010)	80. (INEC, 2010)	Existen varias asociaciones de carácter productivo, como Asociación Ancestral de Mineros "Río Grande", "La Junta", "Wimbí", "Corte Adentro", entre otras. (GAD Parroquia 5 de Junio, 2015)	Proyecto en marcha (GAD Parroquia 5 de Junio, 2015, pág. 111)
Tambillo	San Lorenzo	En la zona continental se observan pequeñas áreas reforestadas con especies adaptadas al medio, como; balsa (Ochroma pyramidale), laurel (Cordia alliodora), Teca (Tectona grandis) y actualmente Melina (melina arbórea). (GAD Parroquia Tambillo, 2015)	1743. (INEC, 2010)	477. (INEC, 2010)	Ocupación territorial relacionado con la agricultura llega al 7,53 %, distribuida en pequeñas unidades de producción fluctúan entre 1 a 25 hectáreas desminada por toda la parroquia especialmente en las altas o en las riberas de los río y esteros y cerca de los asentamientos humanos. Existe una diversidad de cultivos, constituyéndose el coco el producto estrella de la parroquia, seguido por, el cacao, los demás cultivos, como son: plátano, piña, naranja, maracuyá, zapote, aguacate, papaya, entre otros, están	En relación a la reforestación, las áreas más intervenidas han sido el manglar ya que muchos proyectos han desarrollado proyectos de reforestación en la REMACAM y su franja de amortiguamiento. En la zona continental se observan pequeñas áreas reforestadas con especies adaptadas al medio, como; balsa (Ochroma pyramidale), laurel (Cordia

					destinados al consumo familiar. Los cultivos de coco, presenta porcentaje de mortalidad mayor al 20 %, lo que influye en la rentabilidad de las familias que subsistente de producción y comercialización de este. (GAD Parroquia Tambillo, 2015)	aliadora), Teca ( <i>Tectona grandis</i> ) y actualmente Melina (melina arbórea) (GAD Parroquia Tambillo, 2015)
Alto Tambo	San Lorenzo	Los principales productos agrícolas, ganado vacuno y recursos naturales no renovables como madera y oro. (GAD Parroquia Alto Tambo, 2015)	1871. (INEC, 2010)	-	El desarrollo de actividades productivas es mínima dada la asociación de cacería y recolección establecida con grandes extensiones de territorio. No existen prácticas tecnificadas de agricultura y se realiza un cultivo mínimo de yuca, plátano y maíz. (GAD Parroquia Alto Tambo, 2015)	Proyecto de reforestación del Ministerio del Ambiente MAE, se busca reforestar 75 ha. (GAD Parroquia Alto Tambo, 2015, pág. 91)
Calderón	San Lorenzo	Existen depósitos de madera en La Y de Calderón. (GAD Parroquia Calderón, 2015, pág. 43)	628. (INEC, 2010)	107. (INEC, 2010)	Las organizaciones no se encuentran legalizadas. La explotación de la madera (de lo poco que queda) en Calderón sigue siendo una actividad económica para muchos habitantes del territorio, quienes no observan ningún procedimiento que les permitan hacer de la obtención de madera una actividad sustentable, simplemente la asumen como una alternativa de sustento diario para la familia. (GAD Parroquia Calderón, 2015)	Plan de reforestación del Banco del Estado: con recursos del Ministerio del Ambiente se está ejecutando el proyecto de Forestación ambiental, ahora llamado Plan Nacional de Restauración, el mismo que tiene una meta de 352 hectáreas. (GAD Parroquia Calderón, 2015)
Quingue	Muisne	La cobertura del suelo parroquial contempla la presencia del bosque húmedo tropical cuyos principales usos han sido: conservación de agua, suelo, flora y fauna; caza; pesca; extracción de madera y leña (GAD Parroquia Quingue, 2015)	574. (INEC, 2010)	93. (INEC, 2010)	-	Buscan promover e Implementar la forestación y reforestación con fines de conservación. (GAD Parroquia Quingue, 2015)
Bolívar	Muisne	-	1039 (INEC, 2010)	-	Existe una pequeña conformación de Asociación de Concheras, pero en débil presencia. (GAD Parroquia Bolívar, 2011, pág. 13)	Gobierno Provincial, Municipio, Junta Parroquial y ONG generan un programa de prevención y evacuación en casos de riesgos por desastres naturales, además se está llevando a cabo la

						reforestación de las cuencas altas de los ríos. (GAD Parroquia Bolívar, 2011)
Chamanga	Muisne	-	4254 (INEC, 2010)	-	Por lo general la producción de Chamanga es principalmente de autoconsumo. No existe ninguna asociación agrícola que refuerce dicha actividad o que permita un mayor control sobre los precios y menor dependencia sobre los intermediarios para vender los excedentes. Dependencia de intermediarios por el mal estado de vías y escasa representatividad y asociacionismo. (GAD Parroquia Chamanga, 2011, pág. 18)	Buscan impulsar las buenas prácticas sobre la conservación y manejo del ecosistema de manglar. (GAD Parroquia Chamanga, 2011)
Salima	Muisne	Existe una explotación de Teca que produce aprox. 50 ha y otra de Palma Africana, que alcanza aprox. 200 ha, especie que está aumentando en los últimos tiempos. También se extrae Balsa, aunque de forma no controlada ya que crece naturalmente. (GAD Parroquia Sálima, 2011)	1117 (INEC, 2010)	-	A nivel del sector agropecuario, ganadero y pesquero, buscan fomentar asociatividad. (GAD Parroquia Sálima, 2011, pág. 66)	Pretenden lograr aumento de hectáreas de manglar reforestadas. (GAD Parroquia Sálima, 2011, pág. 44)
Cabo San Francisco	Muisne	-	2809 (INEC, 2010)	-	Hay varias asociaciones de pescadores, concheras y una reserva de cría de langosta. (GAD Parroquia Cabo San Francisco, 2011)	SENAGUA tiene un proyecto de reforestación con el que apuntan participar. (GAD Parroquia Cabo San Francisco, 2011, pág. 17)

**Fuente:** Elaboración propia con base en los POA parroquiales



## Anexo 8 Análisis cuantitativo

Se realizaron tres tipos de aproximaciones analíticas, la primera con base descriptiva de los resultados obtenidos, la segunda trabajando correlaciones entre las dimensiones de las variables con base en la rho de Spearman y la tercera trabando con PLS en modelos de senderos con la ayuda de SPSS las dos primeras y de SMARTPLS V3 la tercera. El detalle descriptivo se encuentra en el documento principal, así como las correlaciones principales. Este documento resume los resultados de correlaciones y de análisis de senderos.

### Aproximación usando análisis de correlaciones

Las dimensiones que se midieron son las consideradas en la literatura y detalladas en la propuesta teórico - metodológica. En una primera fase se utilizó el alfa de Cronbach para validar los instrumentos, obteniéndose un valor de 0,316 para la encuesta para productores de madera de balsa y de 0,693 para la encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades dirigida a las autoridades. El primero es bajo, el segundo aceptable, sin embargo, es importante resaltar que no existen estudios que permitan comparar los resultados y que la limitada cantidad de encuestas vs la alta cantidad de preguntas, limitan la confiabilidad por lo que los resultados se los debe tomar como referenciales.

**Tabla 1 Alfa de Cronbach encuesta a productores de madera de balsa**

Resumen del procesamiento de los casos				Estadísticos de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válidos	61	100,0	,316	134
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0		
	Total	61	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2 Alfa de Cronbach encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades dirigida a las autoridades parroquiales**

Resumen del procesamiento de los casos				Estadísticos de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válidos	39	7,7	,693	85
	Excluidos <sup>a</sup>	468	92,3		
	Total	507	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Se desarrolló un análisis de las correlaciones entre las dimensiones asociadas a las hipótesis secundarias.

### Hipótesis general

Las asociaciones de pequeños productores de madera de balsa de la provincia de Esmeraldas–Ecuador, tienen baja influencia sobre la gobernanza de la cadena productiva, debido a la debilidad de su capital social, así como por el tipo de gobernanza que presenta esta cadena lo que dificulta la adecuada canalización de los apoyos gubernamentales y la incorporación, en forma estable, de los pequeños productores y sus asociaciones a la cadena.

Hipótesis secundarias	Dimensiones para análisis
H1 Los principales impulsores de valor en la cadena de madera de balsa, son el conocimiento de los mercados internacionales, los recursos tecnológicos, y las capacidades comerciales, los cuales se concentran en los grandes transformadores-exportadores de balsa y en menor proporción, en los intermediarios comercializadores, lo que permite a las grandes empresas, imponer a los pequeños productores asociados, esquemas de gobernanza de mercado, concentrando el valor generado en los otros eslabones de la cadena para su beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RD</b> Razones por las que dominan la cadena</li> <li>• <b>AD</b> Actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial</li> <li>• <b>TG</b> Tipo de gobernanza</li> <li>• <b>IP</b> Influencia sobre las decisiones de precio</li> </ul>
H2 El nivel de capital social entre los pequeños productores asociados es bajo y no favorece el desarrollo de los procesos asociativos, manteniendo bajos niveles de: estabilidad-permanencia de las asociaciones, acción colectiva, eficiencia en el logro de sus objetivos y recursos de los asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ET</b> Estabilidad o temporalidad en los grupos y redes</li> <li>• <b>AC</b> Acción colectiva y cooperación.</li> <li>• <b>EC</b> Eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos</li> <li>• <b>RA</b> Recursos de los asociados</li> </ul>
H3 El tipo de <i>gobernanza de mercado</i> en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, puede evolucionar hacia un modelo de cadena de valor <i>incluyente</i> que reacomode las relaciones entre los partícipes, si se fortalece el capital social de los pequeños productores asociados para lograr estabilidad y cooperación, haciéndolas eficaces mediante el rediseño de programas y acuerdos gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TG</b> Tipo de gobernanza</li> <li>• <b>ET</b> Estabilidad o temporalidad en los grupos y redes</li> <li>• <b>EC</b> Eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos</li> <li>• <b>AG</b> Acuerdos Institucionales gubernamentales</li> <li>• <b>AC</b> Acción colectiva y cooperación.</li> <li>• <b>IP</b> Influencia sobre las decisiones de precio</li> <li>• <b>AD</b> Actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial</li> <li>• <b>RD</b> Razones por las que dominan la cadena</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla precedente, se identifican, para cada una de las hipótesis secundarias, las dimensiones inmersas en la misma y se realiza un análisis de correlaciones entre estas dimensiones mediante la técnica que se ha elegido como adecuada de acuerdo con el tipo de instrumentos.

Para cada correlación se analiza el nivel de significancia que debe ser menor que 0,05 para que se acepte la existencia de correlación. El nivel de correlación se considera muy baja entre 0 y menos de 0,2; baja entre 0,2 y menos de 0,4; moderada entre 0,4 y menos de 0,6; buena entre 0,6 y menos de 0,8 y muy buena entre 0,8 y 1, Sin embargo, tratándose de temas sociales complejos, la existencia misma de la correlación, aun siendo baja, tiene un nivel de importancia para el análisis.

**Para la hipótesis secundaria H1** Los principales impulsores de valor en la cadena de madera de balsa, son el conocimiento de los mercados internacionales, los recursos tecno-económicos, y las capacidades comerciales, los cuales se concentran en los grandes transformadores-exportadores de balsa y en menor proporción, en los intermediarios comercializadores, lo que permite a las grandes empresas, imponer a los pequeños productores asociados, esquemas de *gobernanza de mercado*, concentrando el valor generado en los otros eslabones de la cadena para su beneficio.

**Tabla 3 Correlaciones entre las dimensiones inmersas en la hipótesis secundaria 1**

CORRELACIÓN	Rho Spearman	Sig.
TG y RD	0,547**	0,000
TG y IP	0,414*	0,009
TG y AD	0,717**	0,000
RD y IP	0,424**	0,007
RD y AD	0,443**	0,005
IP y AD	0,500*	0,001

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de correlaciones permite identificar que las dimensiones, inmersas en la hipótesis 1, razones por las que dominan la cadena, tipo de gobernanza, influencia sobre las decisiones de precio y actores dominantes, mantienen correlaciones positivas significativas entre sí para todos los casos.

La dimensión razones por las que dominan la cadena mantiene como impulsores de valor a: conocimiento de los mercados internacionales, recursos tecno-económicos, conocimiento técnico y las capacidades comerciales y mantiene una correlación positiva con las dimensiones tipo de gobernanza, influencia sobre decisiones de precio y actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial. El análisis cualitativo demuestra que la dimensión razones por la que dominan la cadena tiene un desempeño pobre para el eslabón de pequeños productores asociados en la cadena productiva de la madera de balsa de la zona de estudio.

La dimensión tipo de gobernanza también tiene correlación positiva con la dimensiones actores dominantes e incidencia sobre la gestión comercial y con la dimensión influencia en las decisiones de precio. Se ha demostrado cualitativamente que los actores dominantes de la gestión comercial, en la cadena de la balsa, son las grandes empresas transformadoras secundarias y exportadoras, así como, en menor escala, los intermediarios comercializadores para la mitad más débil de la cadena. De igual manera, se ha demostrado que los pequeños productores asociados no tienen influencia sobre las decisiones de precios, siendo estos determinados por las grandes empresas industrializadoras exportadoras; entonces se infiere que la dimensión tipo de gobernanza tendrá un comportamiento correlacionado a estos hechos y el eslabón de los pequeños productores asociados, no tienen fuerza en la definición del tipo de gobernanza en la cadena de la madera de balsa.

El análisis cualitativo muestra que todas las dimensiones analizadas tienen un bajo desempeño entre los pequeños productores de balsa en la zona de estudio. Estando las dimensiones correlacionadas positivamente con la dimensión tipo de gobernanza, se infiere que, al mejorar el desempeño de aquellas, se mejorará el desempeño de esta. Si bien no se puede identificar causalidad, las correlaciones provocan una interdependencia, por lo que se acepta la hipótesis H1.

**Para la hipótesis secundaria H2.** El nivel de capital social entre los pequeños productores asociados es bajo y no favorece el desarrollo de los procesos asociativos, manteniendo bajos niveles de: estabilidad-permanencia de las asociaciones, acción colectiva, eficiencia en el logro de sus objetivos y recursos de los asociados.

**Tabla 4 Correlaciones entre las dimensiones inmersas en la hipótesis secundaria 2**

CORRELACIÓN	Rho Spearman	Sig.
AC y EC	0,800**	0,000
AC y ET	0,608**	0,000
AC y RA	0,309*	0,015
ET y EC	0,419**	0,001
ET y RA	0,301*	0,018
EC y RA	0,282*	0,027

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

El manejo asociativo se lo evalúa en función de las dimensiones acción colectiva, eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos, estabilidad o temporalidad en los grupos y redes y recursos de los asociados, dimensiones que están correlacionadas positivamente entre sí y forman parte de la variable capital social.

Para las asociaciones de pequeños productores la acción colectiva y cooperación está correlacionada en forma fuerte con la eficacia en la consecución de los objetivos la estabilidad o temporalidad de los grupos y redes y los recursos de los asociados. A su vez la estabilidad o temporalidad de los grupos y redes tiene correlación con la eficacia en la consecución de objetivos y los recursos de los asociados.

Los resultados de estas dimensiones evaluados cualitativamente tienen un desempeño bajo. Existe alta tasa de volatilidad en cuanto a los grupos y redes, también la evaluación empírica de la dimensión eficacia en la consecución de objetivos demuestra resultados pobres y los recursos de los asociados definitivamente son escasos. La dimensión recursos de los asociados, aglutina los temas de seguridad de la propiedad y posibilidades de desarrollo asociadas a la calidad de vida de los pequeños productores y las mediciones cuantitativas y cualitativas demuestran un alto nivel de carencias y en general pobreza. para el eslabón de pequeños productores de madera de balsa en la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

El desempeño pobre y correlacionado de las dimensiones que evalúan el nivel asociativo, la eficacia en la consecución de los objetivos y los recursos de los asociados y la estabilidad o temporalidad de los grupos y redes, permiten concluir que la hipótesis H2 se comprueba.

**Para la hipótesis secundaria H3.** El tipo de *gobernanza de mercado* en la cadena de la madera de balsa en Esmeraldas, Ecuador, puede evolucionar hacia un modelo de cadena de valor incluyente que reacomode las relaciones entre los partícipes, si se fortalece el capital social de los pequeños productores asociados para lograr estabilidad y cooperación, haciéndolas eficaces mediante el rediseño de programas y acuerdos gubernamentales.

**Tabla 5 Correlaciones entre las dimensiones inmersas en la hipótesis secundaria 3**

CORRELACIÓN	Rho Spearman	Sig.	CORRELACIÓN	Rho Spearman	Sig.
AC y EC	0,800**	0,000	ET y EC	0,419**	0,001
AC y ET	0,608**	0,000	ET y RD	0,437**	0,000
AC y RD	0,451**	0,000	TG y AD	0,717**	0,000
AD y EC	0,501**	0,001	TG y ET	0,377*	0,018
AD y IP	0,500**	0,001	TG y IP	0,414**	0,009
AD y RD	0,443**	0,005	TG y RD	0,547**	0,000
IP y EC	0,342*	0,033	AG y EC	-0,334*	0,038
IP y RD	0,424**	0,007	AG y ET	-0,340*	0,034
RD y EC	0,317*	0,049			

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla precedente se presentan solo las correlaciones válidas identificadas entre las ocho dimensiones inmersas en la hipótesis 3.

La dimensión tipo de gobernanza tiene correlaciones positivas con la dimensiones actores dominantes, razones por las que dominan la cadena e influencia sobre las decisiones de precio de la variable gobernanza. También mantiene correlación positiva con la dimensión estabilidad o temporalidad en los grupos y redes de la variable capital social. Se ha demostrado que los grupos son temporales y de vida efímera en las asociaciones de los pequeños productores de madera de balsa de la zona de estudio. Por otro lado, se ha demostrado que las dimensiones mencionadas de gobernanza determinan un rendimiento pobre para el eslabón de los pequeños productores de madera de balsa. La dimensión razones por las que dominan incluye factores técnicos como equipos y maquinarias; conocimiento de productos y mercados, experticia y conocimiento técnico requerido, también los factores económicos que incluyen los recursos económicos y generación de empleo. Todas estas dimensiones están correlacionadas positivamente con el tipo de gobernanza y el análisis empírico ha determinado que se trata de un modelo de *gobernanza de mercado*.

Las dimensiones acción colectiva, eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos, estabilidad o temporalidad en los grupos y redes son tres de las dimensiones que se usan para evaluar el manejo asociativo, dimensiones que están correlacionadas positivamente entre sí y forman parte de la variable capital social. También se identifica una correlación de estas dimensiones con la dimensión razones por las que dominan la cadena de la variable gobernanza.

Las dimensiones actores dominantes, influencia sobre las decisiones de precio y razones por las que dominan la cadena de la variable gobernanza, tienen correlaciones positivas entre sí y con la dimensión eficacia en la consecución de objetivos de la variable capital social. La dimensión razones por las que dominan la cadena tiene también correlación positiva con estabilidad o temporalidad de los grupos y redes.

La dimensión acuerdos institucionales gubernamentales es un caso especial, no se obtienen correlaciones válidas con la mayoría de dimensiones excepto con la dimensión razones por las que dominan la cadena de la variable gobernanza y con la dimensión eficacia en la consecución de objetivos de sus grupos de la variable capital social y en ambos casos es una correlación baja negativa. Esto podría entenderse con el apoyo del análisis empírico que refleja que los acuerdos institucionales gubernamentales no ayudan, más bien entorpecen el desarrollo de las asociaciones y las cadenas de valor.

Con base en el análisis precedente se puede concluir que si se actúa sobre las dimensiones mencionadas mejorando su desempeño, se puede lograr un cambio en el tipo de gobernanza. Se acepta la hipótesis H3.

### **Análisis con el método PLS**

Otro abordaje a los resultados cuantitativos se lo realizó usando el método PLS. Dentro de las ventajas más valoradas del método de varianzas es que las distribuciones de los indicadores no requieren el cumplimiento de la normalidad, tampoco se requieren supuestos sobre la escala de medida. Esto es fundamental para el presente estudio, dado que se tienen escalas nominales, ordinales y de razón.

Sintetizando, se presentan las bondades del método PLS (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009):

Bondades:

- No requiere supuestos de la distribución de sus indicadores.
- Puede evaluar modelos complejos sin generar problemas en la estimación.
- Permite tener muestras pequeñas y un número mayor de dimensiones latentes
- Especifica la estimación de dimensiones latentes.
- Se trabaja con diferentes escalas de medición de los datos (nominal, ordinal, de intervalo y razón).
- Elimina posibles problemas relacionados con multicolinealidad.
- Puede estimar modelos tanto formativos como reflexivos.

En el informe se hará uso de los Gráficos Smart PLS versión 3, técnica de varianzas, El programa Smart PLS versión 3, entrega diversos gráficos que apoyan y permiten una mejor lectura de algunos resultados para los indicadores formativos o no, en la presente investigación, se tienen dos modelos: para la información recuperada de Encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades el modelo es reflectivo y para la información recuperada con la encuesta productores de madera de balsa el modelo es formativos. En ambos casos se muestran los gráficos en círculo azul son las dimensiones, mientras que los rectángulos en amarillo son los indicadores que aportan a las dimensiones.

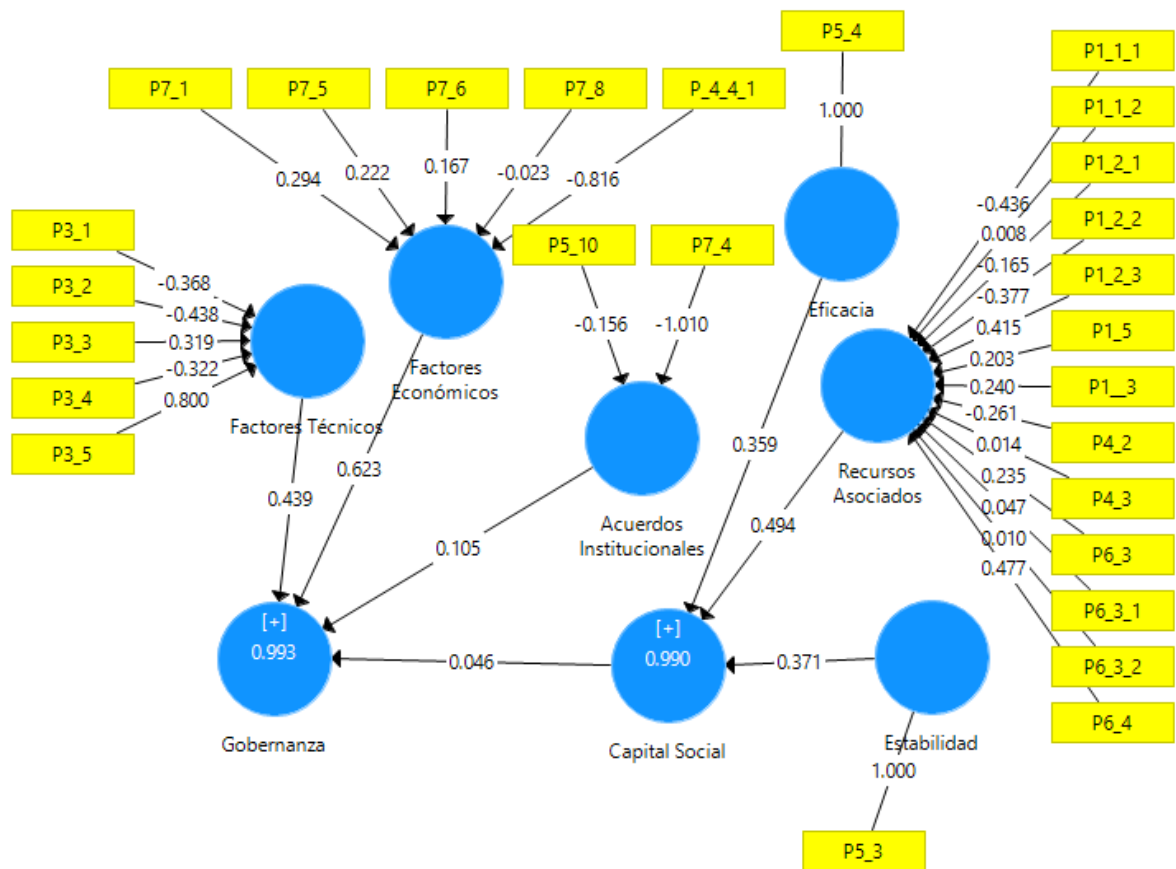
En una primera aproximación se trabaja con todos los indicadores y dimensiones tanto para el modelo de productores como para el de líderes, se hace una depuración de dimensiones que no aportan a las variables de gobernanza y capital social y se presenta modelos depurados.

En un segundo momento se retoman los modelos tanto de productores como de líderes, pero utilizando solo las dimensiones que ayudarán a responder a las hipótesis planteadas, se hace la depuración de los indicadores que no aportan y se trabaja a un nivel más detallado de análisis buscando sustento para explicar las hipótesis.

**Modelo Completo con base en la encuesta a productores de madera de balsa**

Con el fin de identificar posibles relaciones se construyó el siguiente gráfico de ruta, considerando todos los indicadores observables exceptuando las de respuesta múltiple.

**Gráfico 1 Gráfico de ruta completo productores**



**Fuente:** Elaboración propia

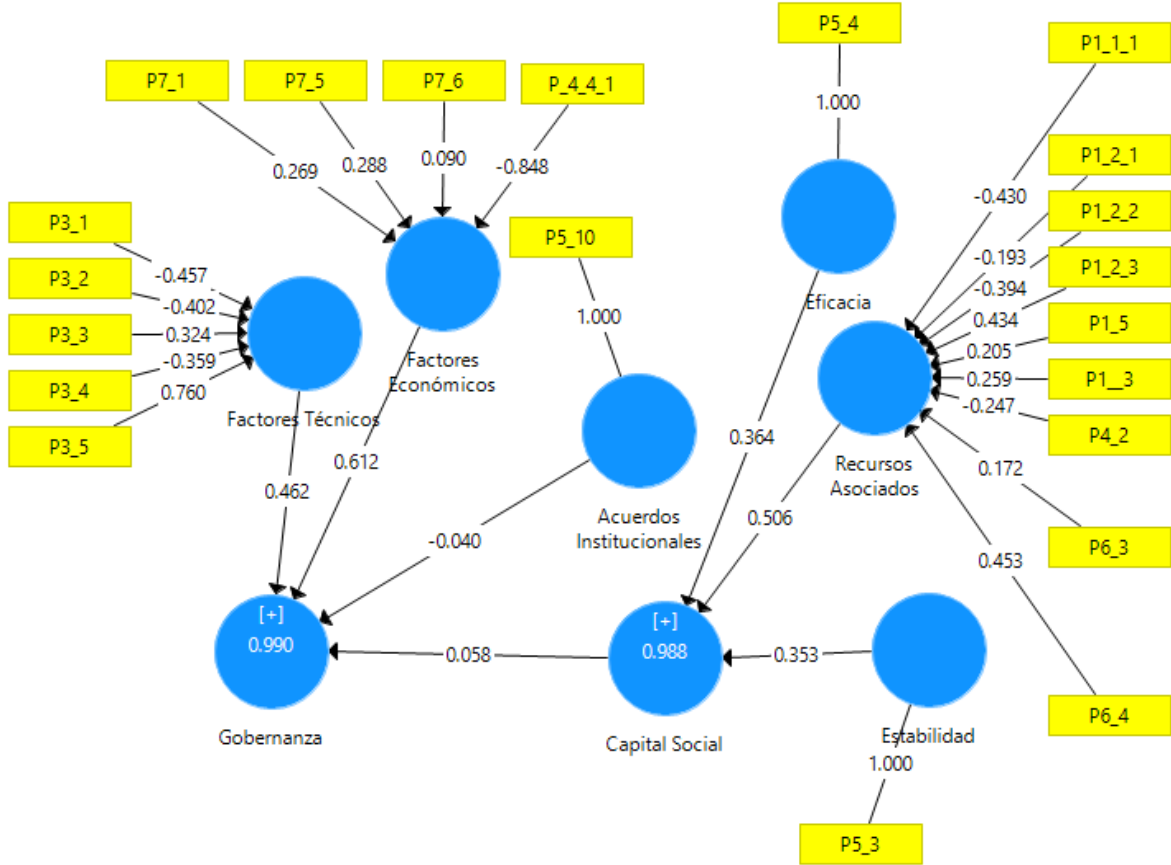
Se aprecia del gráfico previo, que algunos interrogantes no tienen pesos relevantes para explicar su correspondiente constructo, tal es el caso de: P7\_8 con un peso de -0.023, P1\_1\_2, P4\_3, P6\_3\_1 y P6\_3\_2 todos ellos con coeficiente muy bajos y P7\_4 de acuerdos institucionales cuyo valor superó la unidad.

Luego de eliminar estos indicadores, se llegó al modelo formativo expresado en el gráfico siguiente.



El modelo general no permite realizar el cálculo de los valores T, sin embargo, si se puede obtener los pesos entre las dimensiones latentes y sus correspondientes dimensiones endógenas. Se aprecia que los factores económicos tienen una importancia relativa medianamente alta con un peso de 0.612, con respecto a Gobernanza, los factores técnicos tienen un peso moderado de 0.462, mientras que los acuerdos institucionales no aportan a explicar la gobernanza, su coeficiente es mínimo (0,040). Capital social de igual manera no tiene un aporte a gobernanza (0,058).

**Gráfico 2 Gráfico de ruta productores**



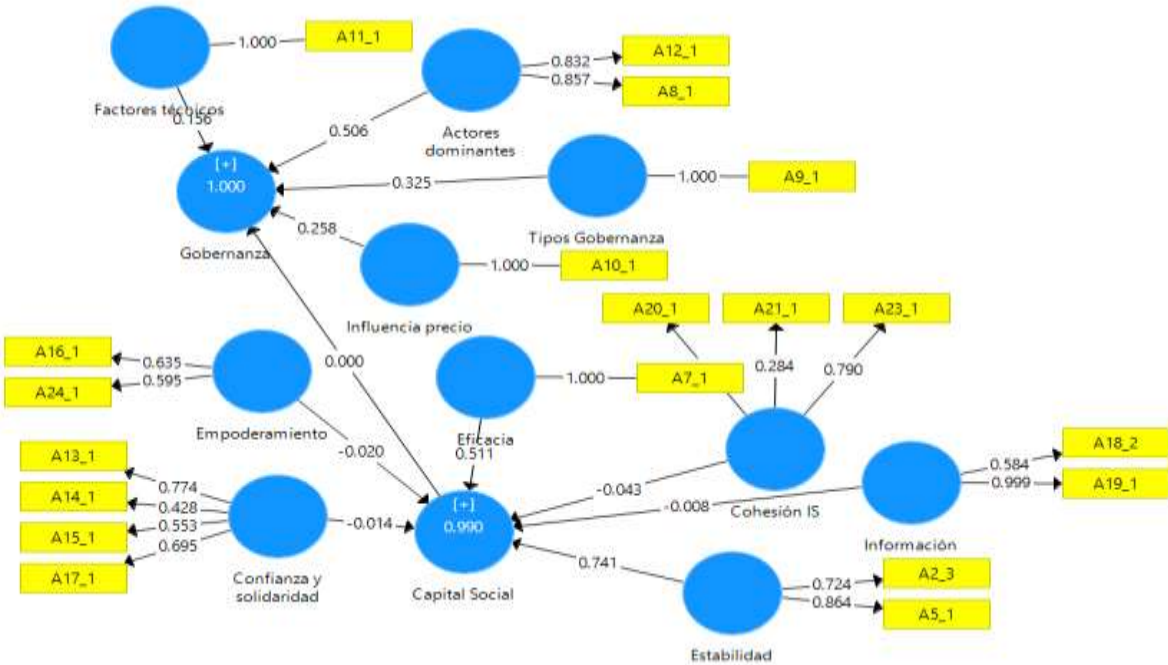
**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a capital social, los pesos encontrados se sus correspondientes latentes, se encontraron coeficientes moderados pero influyentes. Recursos asociados tiene un peso de 0,506, eficacia un peso de 0,364 y estabilidad 0,353, lo que indica que aportan medianamente a explicar el capital social.

**Modelo Completo con base a encuesta para evaluar la asociatividad en las comunidades**

Para los líderes, se consideraron nuevas dimensiones latentes, en el siguiente gráfico se aprecian nuevas relaciones y sus correspondientes cargas, es de anotar que el modelo es reflectivo, dado el carácter de sus interrogantes que miden percepciones.

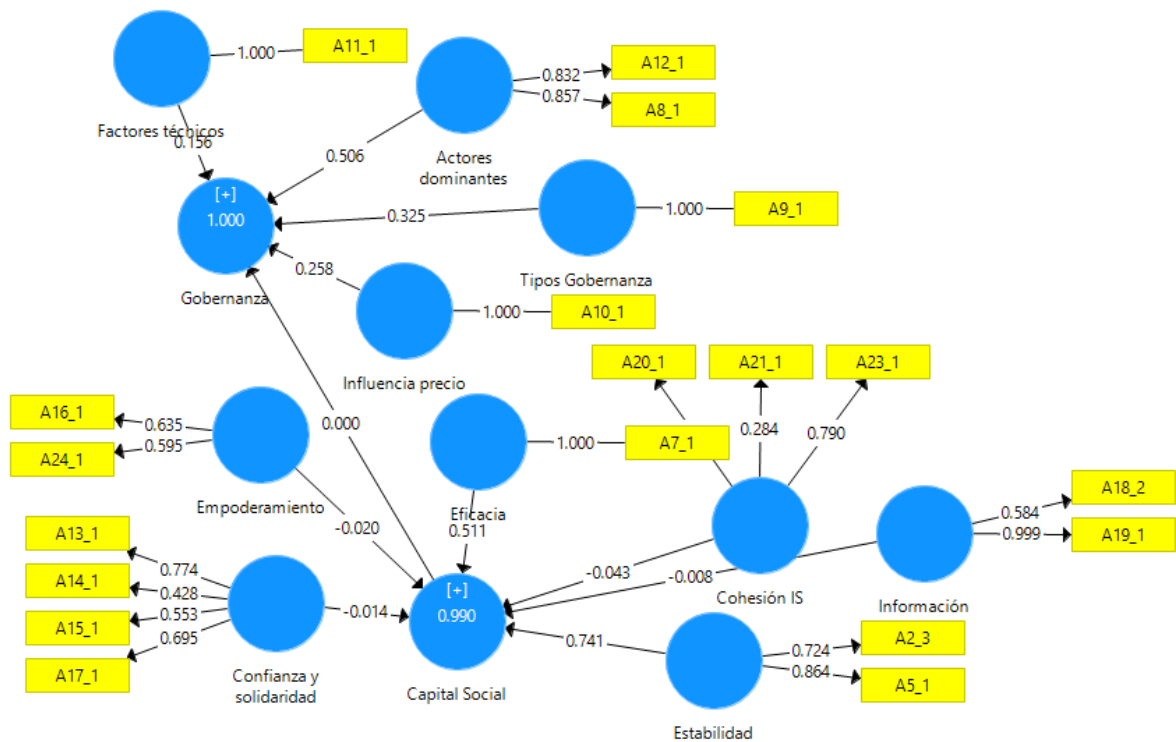
**Gráfico 3 Gráfico de ruta completo líderes**



**Fuente:** Elaboración propia

Realizando un análisis de las cargas factoriales, donde se plantea que estas deben ser mínimo 0,70, se eliminaron algunas preguntas, sin embargo, como dice A. Malhotra en una etapa exploratoria se pueden mantener valores un poco menores. Con los ajustes realizados, el modelo se plantea como sigue:

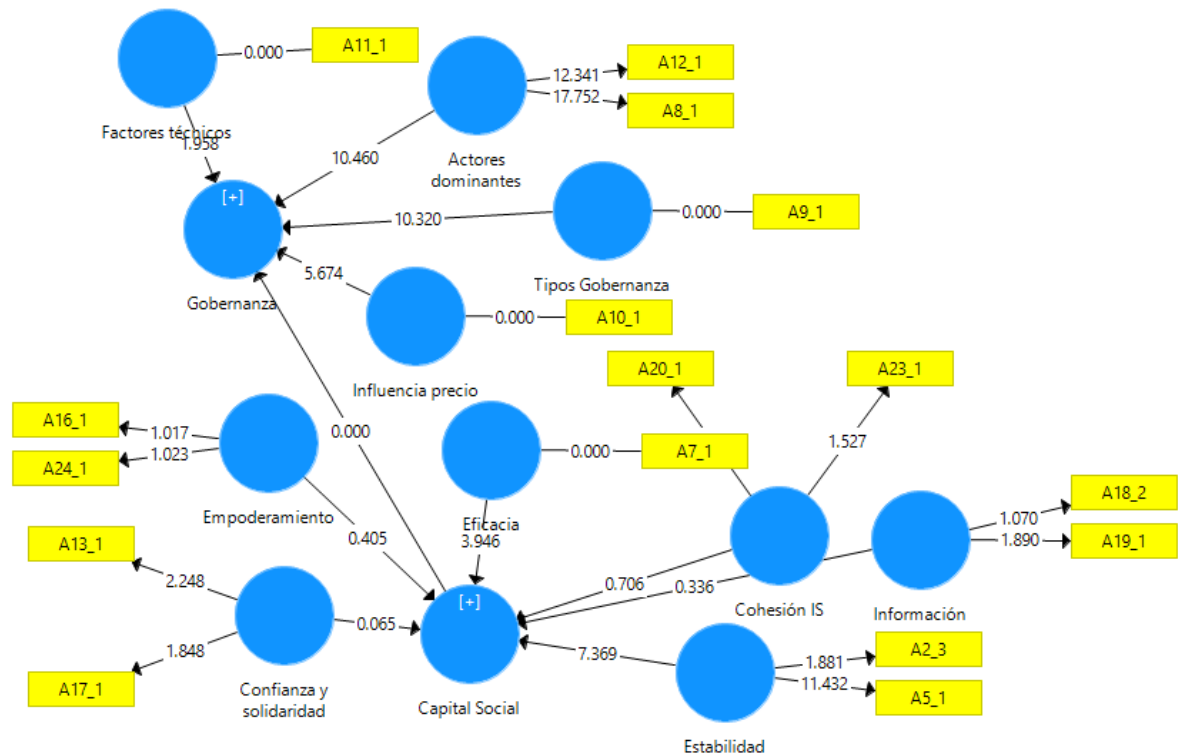
**Gráfico 4 Gráfico de ruta ajustado líderes**



Se mantienen algunas cargas aún por debajo de lo sugerido, sin embargo, se decidió calcular los valores de T que permiten identificar de manera estadística las relaciones significativas, por lo tanto, se presenta la figura con los valores de T.

## Relación entre variables capital social y gobernanza

Gráfico 5 Gráfico de ruta ajustado líderes con los valores de T



Fuente: Elaboración propia

El criterio para identificar si estadísticamente las relaciones son significativas, se requiere que el valor de T sea mayor de 1,96, los valores de T son los números que se observan en los diferentes caminos en el gráfico anterior.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, se detecta que gobernanza está influenciada por: factores técnicos (1,96), actores dominantes (10,460), tipos de gobernanza (10,32) e influencia precio (5,674).

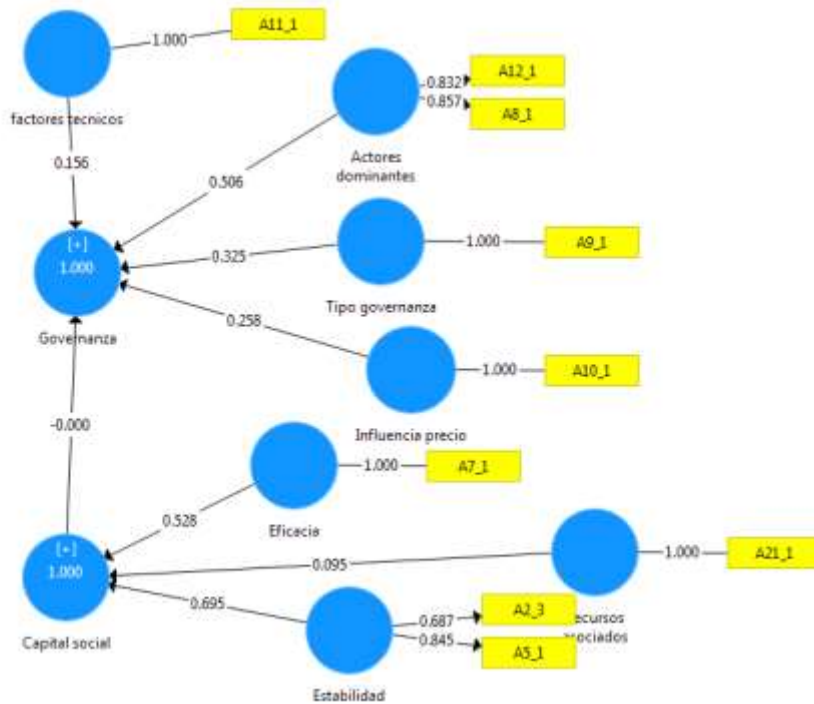
De otro lado, a capital social influyen eficacia (3,946) y estabilidad (7,369), las demás dimensiones latentes no influyen.

Se aprecia, además, que capital social no aporta a explicar a gobernanza.

### Interpretación de resultados con base en las dimensiones que explican las hipótesis

En este caso, se aplicó el modelo reflectivo teniendo en cuenta las escalas de percepción utilizadas en el instrumento aplicado a esta población. Se trabajan solo las dimensiones e indicadores que sirven para explicar las hipótesis planteadas y con base en las depuraciones ya realizadas en los pasos anteriores.

**Gráfico 6 Gráfico de ruta líderes modelo inicial reflectivo**



**Fuente:** Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el modelo de ruta indica la utilización de dimensiones reflectivas, se procede a realizar su fiabilidad y validez de sus escalas.

**Tabla 6 Indicadores de fiabilidad y validez modelo líderes**

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)	Capital Social	Gobernanza
<b>Capital Social</b>	<b>0.340</b>	<b>0.619</b>	<b>0.430</b>	0.656	
<b>Gobernanza</b>	<b>0.727</b>	<b>0.828</b>	<b>0.569</b>	0.560	0.754

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el modelo de ruta 1, se detecta que el alfa de Cronbach no es satisfactoria, sin embargo, este indicador está afectado por el número de ítems, por lo tanto, es prudente considerar la fiabilidad compuesta (FC). Para Gobernanza la FC es de 0,828 cumpliendo con el límite de 0,70. La AVE que se sugiere sea mayor de 0,5, también cumple, dado el valor de 0,560. Se sostiene que este umbral de 0,5 es muy conservador y se podrían considerar valores más bajos, como en el caso de Capital Social, teniendo en cuenta, además, que es un estudio exploratorio.

Con respecto a la validez discriminante, se tienen las dos últimas columnas, y se aprecia que los valores de la diagonal (0,656 y 0,754) son mayores que la correlación entre los dos factores, por lo tanto, según el criterio de Fornell-Larcker se cumple el supuesto de discriminación.

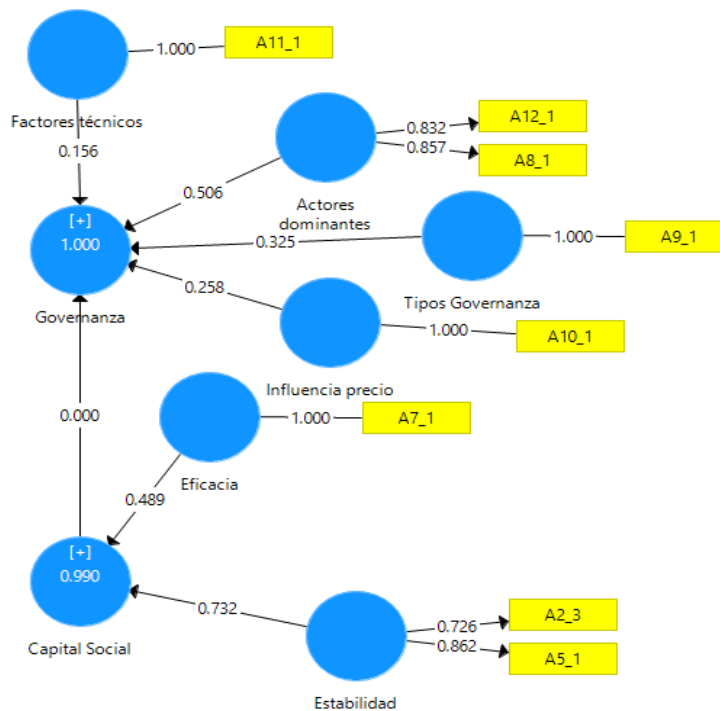
**Tabla 7 Cargas factoriales modelo inicial de líderes**

	Capital Social	Gobernanza
Actores_dominantes		<b>0.938</b>
Eficacia	<b>0.813</b>	
Estabilidad	<b>0.790</b>	
Influencia_precio		<b>0.720</b>
Recursos_asociados	<b>0.066</b>	
Tipo_gobernanza		<b>0.863</b>
Factores_técnicos		<b>0.363</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que las cargas en general son adecuadas, los valores en verde así lo indican, sin embargo, Recursos asociados es muy baja y se elimina para lograr mejores indicadores. Factores técnicos es un valor bajo (0,363), sin embargo, se mantendrá para realizar el nuevo ajuste y analizar su pertinencia. El modelo re-especificado es el siguiente.

**Gráfico 7 Gráfico de ruta líderes modelo re especificado reflectivo**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8 Indicadores de fiabilidad y validez modelo re - especificado líderes.**

	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Capital Social	0,576	0,388
Estabilidad	0.776	0.635
Gobernanza	0.844	0.532

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados para Capital Social no son los mejores, la FC es de 0.576, y la AVE dio 0,338. No obstante, para los factores Estabilidad y Gobernanza cumplen con los temas de fiabilidad (0,776 y 0,884) y la AVE (0,635 y 0,532).

Es útil verificar las diferentes relaciones, para ello, se usó la técnica de Bootstrapping seleccionando 1000 muestras, los resultados de los valores T y sus valores P, fueron los siguientes:

**Tabla 9 Valores P y T, para validar hipótesis modelo re especificado.**

Relaciones	Valor de T	Valor de P
Actores dominantes ----→ Gobernanza	10.559	0.000
Eficacia -→ Capital Social	3.854	0.000
Estabilidad -→ Capital Social	7.165	0.000
Influencia precio -→Gobernanza	1.934	0.053
Factores Técnicos -→ Gobernanza	5.620	0.000
Tipo Gobernanza -→ Gobernanza	10.070	0.000

**Fuente:** Elaboración propia.

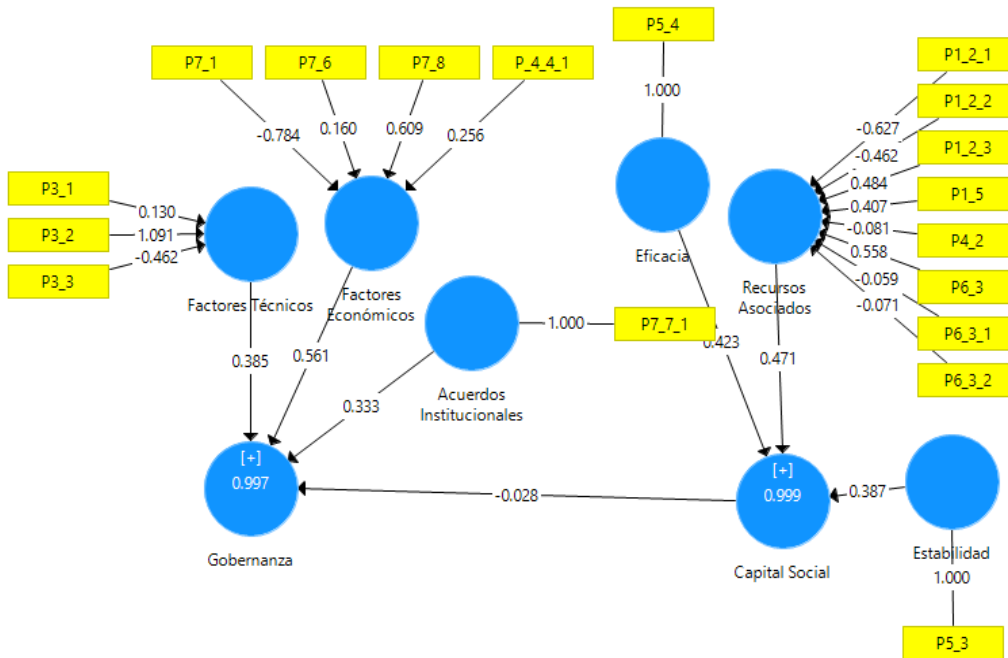
Con los valores previos, se puede concluir que todas las relaciones son significativas estadísticamente, exceptuando la relación Influencia precio y Gobernanza, donde el valor T dio 1,934 y un valor P de 0,053, esto indica que existe relación a un nivel del 90%, las otras relaciones son significativas al 95%.

### **Interpretación de resultados SEM Técnica de PLS, Productores.**

Para este caso, se definió utilizar modelos formativos con base en la técnica PLS, en estos modelos de medida no se confirma la fiabilidad ni la validez de la manera usual en el uso de los modelos con base a las covarianzas y con modelos reflectivos, es decir, no se requiere calcular la fiabilidad

compuesta, la convergencia ni la validez discriminante. Su fiabilidad y validez, se confirma teniendo en cuenta la parte teórica sustentada por diversos autores y por el investigador teniendo en cuenta su propia experiencia. Además, considerando la no colinealidad de sus ítems y la significancia estadística de los diferentes caminos o rutas en los gráficos de ruta.

**Gráfico 8 Gráfico de ruta productores modelo formativo inicial.**



**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico previo, se aprecia que algunos indicadores observables no satisfacen algunos supuestos, por ejemplo, en la dimensión latente recursos de los asociados, algunos valores tienen cargas muy bajas, P6\_3\_2 tiene un valor asignado de 0,071, P6\_3\_1 de igual manera, el valor fue de 0,959. En factores técnicos, el indicador P3\_2 muestra un valor mayor de la unidad, lo que indica que se debe re especificar el modelo.

Como estrategia para definir cuales dimensiones pueden causar alguna dificultad, se analizaron las frecuencias simples, las cuales se presentan en el anexo sobre frecuencias simples, sin embargo, a modo de ejemplo, se colocan dos tablas de las mencionadas previamente.

**Tabla 10 Frecuencia simple ¿La maquinaria, el equipo y las edificaciones que tienen son adecuados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	6,6	6,6	6,6
	No	57	93,4	93,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11 Frecuencia simple ¿Qué porcentaje de cosecha perdida?**

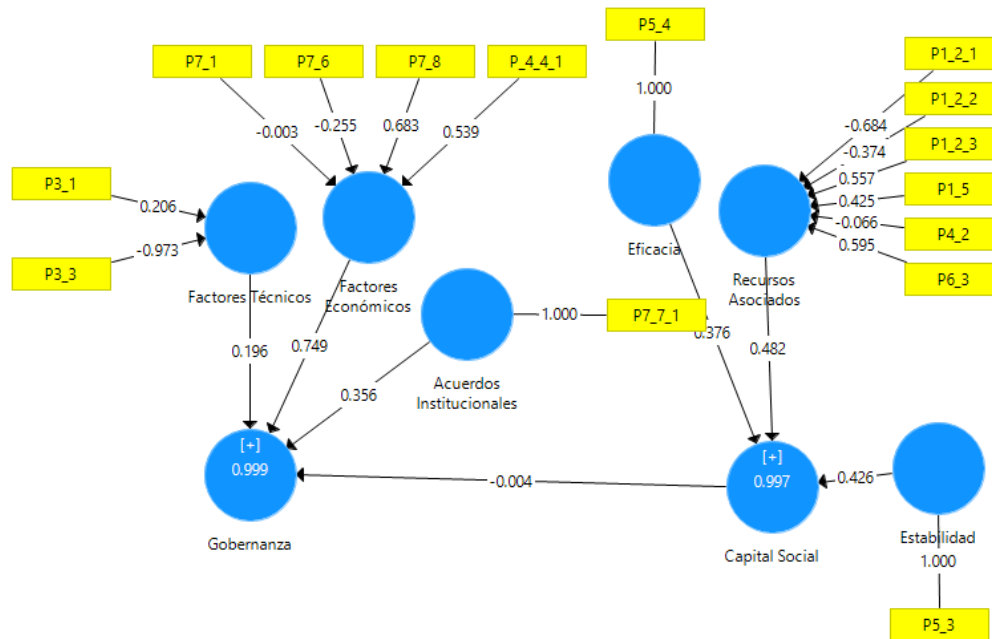
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,00	47	77,0	77,0	77,0
	,02	1	1,6	1,6	78,7
	,15	1	1,6	1,6	80,3
	,20	2	3,3	3,3	83,6
	,25	1	1,6	1,6	85,2
	,40	2	3,3	3,3	88,5
	,50	1	1,6	1,6	90,2
	,60	2	3,3	3,3	93,4
	,70	2	3,3	3,3	96,7
	,80	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Las tablas anteriores muestran, la primera, como el número de respuesta sí es baja, sólo el 6,6% dieron esa opción, por lo tanto, la gran mayoría (93,4%) pertenece a la opción no, eso indica que no hay una buena discriminación en las respuestas y, por lo tanto, no es un buen indicador. En la tabla se presenta el fenómeno de que existen la gran mayoría de celdas con frecuencias muy bajas y sólo la primera opción tiene el 77% de respuestas, esto origina una curtosis excesiva y una asimetría muy fuerte lo que impide que cumpla como un buen indicador.

El nuevo gráfico de ruta, entrego los siguientes resultados.

**Gráfico 9 Gráfico de ruta productores modelo formativo intermedio.**

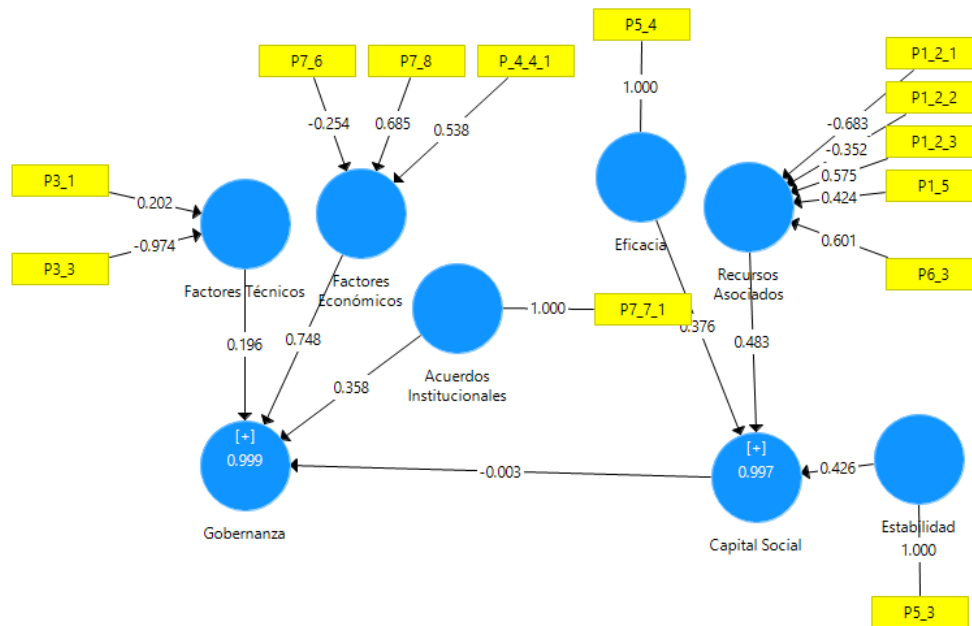


**Fuente:** Elaboración propia.

De nuevo se detectan algunos indicadores débiles como P7\_1 con un valor de 0,003, es de aclarar que estas reflexiones se realizan a los coeficientes entre los indicadores observables y sus dimensiones latentes, los valores entre dimensiones latentes tienen otra lectura como es existe relación significativa o no.

El proceso se repite hasta lograr algunos indicadores adecuados, teniendo en cuenta, además, el análisis de las frecuencias simples como ya se ilustró.

**Gráfico 10 Gráfico de ruta productores modelo formativo final.**



**Fuente:** Elaboración propia.

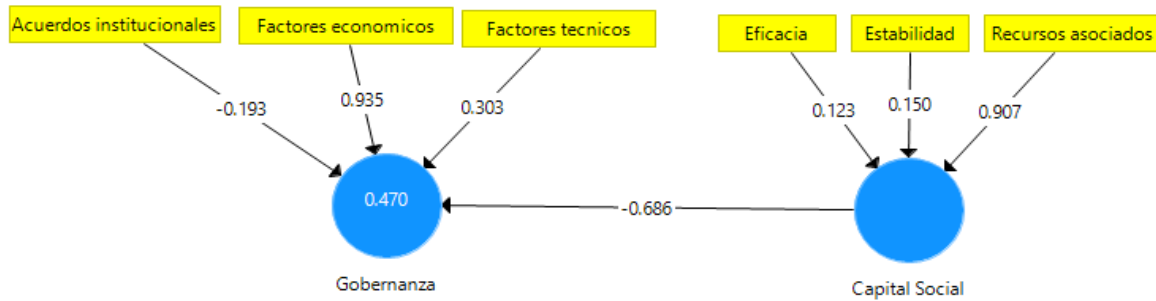
Se nota que los indicadores o valores entre los indicadores observables y sus correspondientes latentes son en general adecuados, no obstante, P3\_1 (0,202) y P7\_6 (-0,254) son relativamente bajas, por el contrario, P3\_3 (0,974), factores económicos (0,748) y P7\_8 (0,685) son altas y aportan a explicar su correspondiente dimensión latente. En todo el proceso, se ha detectado una nula relación entre capital social como influyente de la gobernanza, el coeficiente encontrado es de 0,003, prácticamente nulo.

Si se aprecia, los valores de R2 son casi perfectos, 0,999 para el caso de gobernanza y 0,997 para el de capital social, esto sucede en muchos casos, por usar el concepto de doble ítems.

A manera de síntesis, el procedimiento es guardar las dimensiones latentes del modelo y esas nuevas dimensiones que contienen los puntajes de las estimaciones estandarizadas se guardan en un archivo o se insertan al archivo base y se procede a construir un nuevo gráfico de ruta que ilustra a continuación.

Los resultados del modelo previo, muestra un valor de R2 adecuado que indica que la variable Gobernanza es explicada en un 47,0% por el modelo, sin embargo, se aprecia que la relación de acuerdos institucionales presenta un peso negativo de -0,193, esto puede suceder, no obstante, al

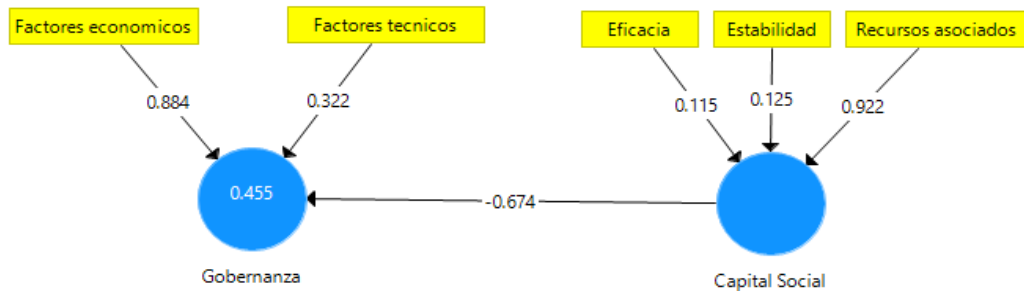
**Gráfico 11 Gráfico de ruta productores modelo formativo ajustado**



**Fuente:** Elaboración propia.

procurar encontrar los valores de P para definir su significancia estadística y por lo tanto, la validación de las hipótesis, se encontró que la matriz no es singular y por lo tanto, no tiene solución, por lo tanto, se eliminó dicha dimensión quedando el modelo final así:

**Gráfico 12 Gráfico de ruta productores modelo formativo final**



**Fuente:** Elaboración propia.

El modelo muestra como la Gobernanza es explicada en un 45.5% por el modelo, lo cual es considerado relevante. Para determinar la calidad del modelo, aparte del valor de R2 que ya se identificó como bueno, se debe verificar la no colinealidad.

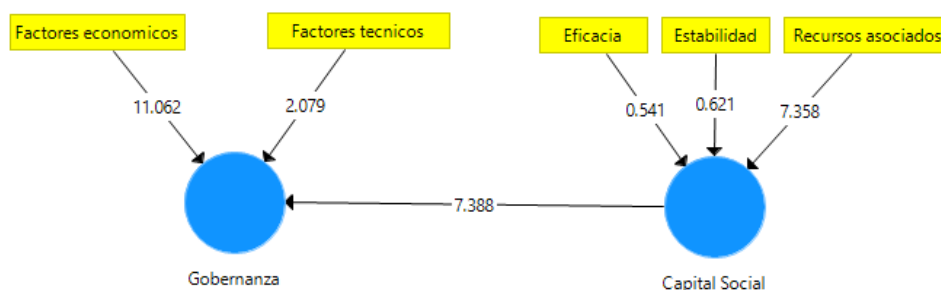
**Tabla 12 Estadísticos de Colinealidad, Factor de Inflación de la Varianza (VIF) de las dimensiones del modelo final.**

dimensiones	VIF
Eficacia	1,223
Estabilidad	1,281
Factores económicos	1,043
Factores técnicos	1,043
Recursos asociados	1,102

**Fuente:** Elaboración propia.

Todos los VIF son menores de cinco que es lo sugerido como tope más flexible, incluso menor de tres que sería otra opinión de algunos expertos, en todo caso, se cumple que no existe el problema de colinealidad, por lo tanto, es necesario probar la significancia de los caminos para concluir con respecto a las hipótesis finales ubicadas en el modelo. Aquellas que no se tienen, no son susceptibles de comprobar, dado que fueron eliminadas en el proceso.

**Gráfico 13 Gráfico de ruta productores indicadores de significancia modelo formativo final.**



**Fuente:** Elaboración propia

Del gráfico anterior, es evidente que se tienen varios valores de T (números en los caminos) superiores a 1,96 el cual es el criterio para definir la significancia estadística con una confianza del 95%. La siguiente tabla presenta los resultados de los valores T y sus correspondientes valores de P.

**Tabla 13 Indicadores finales de significancia de las hipótesis**

Hipótesis	Valor T	Valor P	Hipótesis
Eficacia ->Capital social	0,541	0,588	No se acepta
Estabilidad → Capital social	0,621	0,535	No se Acepta
Factores económicos →Gobernanza	11,062	0,000	Acepta
Factores técnicos → Gobernanza	2,079	0,038	Acepta
Recursos asociados → Capital social	7,358	0.000	Acepta

**Fuente:** Elaboración propia.

Estos resultados son el soporte para la validación de las hipótesis, teniendo en cuenta los valores de P, se puede afirmar que la eficacia y la estabilidad no influyen estadísticamente a explicar el capital social, mientras que los factores económicos y técnicos influyen en la gobernanza. De otro lado, los recursos asociados influyen en el capital social. El modelo acotado es muy limitado en su aporte y aporta un nivel referencial bajo a la comprensión del fenómeno.

### **Medidas de Ajuste Modelo Final**

El Smart PLS, aparte del R2 los valores de P, es importante determinar el indicador SRMR, dicho indicador mide la diferencia entre la matriz de correlación observada y la matriz de correlaciones implícita del modelo. Un buen ajuste es cuando se obtiene un valor menor de 0,08. Para el presente modelo, el valor es de 0,025, siendo adecuado. Otro indicador, menos sugerido en la técnica PLS es el valor del indicador NFI que se sugiere sea mayor de 0,90, para el caso también cumple, 0,968.

Comparando los resultados obtenidos entre las dos encuestas, se encuentran diferencias. Estas diferencias son esperadas por la perspectiva de la observación al realizar las mediciones, pues los pequeños productores se miran a sí mismos y sus asociaciones y sus respuestas están bajo la óptica de afirmaciones o negaciones respecto de sus realidades, un modelo formativo. En cambio, los líderes parroquiales lo ven desde la perspectiva externa, como apreciaciones de lo observado, un modelo reflectivo. También influyen el tamaño de la muestra que es más grande entre los pequeños productores, pero en ambos casos es pequeño respecto de la cantidad de preguntas que tienen los instrumentos y eso, a pesar de la fortaleza de la técnica, se convierte en un limitante.

El mayor aporte que nos brinda este análisis es al determinar las dimensiones que de mejor manera aportan a la explicación del fenómeno y son:

- Para la variable gobernanza aportan: Actores dominantes, influencia sobre decisiones de precio, factores técnicos, tipo de gobernanza, factores técnicos, factores económicos.
- Para la variable capital social: Eficacia en la consecución de los objetivos, estabilidad o temporalidad de los grupos o redes y recursos asociados.

## Referencias

- Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ). (2007). *ValueLinks Manual - The Methodology of Value Chain Promotion*. Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ). Recuperado el 5 de diciembre de 2013, de <http://star-www.giz.de/dokumente/bib/07-0674.pdf>.
- Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ). (2009). Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor. Lima, Perú: GTZ/ PDRS/ InWEnt-Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH. Recuperado el 5 de diciembre de 2013, de [https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Guia\\_metodologica\\_de\\_facilitacion\\_en\\_cadenas\\_de\\_valor.pdf](https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Guia_metodologica_de_facilitacion_en_cadenas_de_valor.pdf)
- Antelo, E. (2007). *Construcción de ventajas competitivas en Bolivia: las cadenas productivas de soya; quinua; uvas, vinos y singanis; cueros, textiles y confecciones*. Quito: Corporación Andina de Fomento. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://publicaciones.caf.com/media/1346/168.pdf>.
- Araque, W. (2013). *Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias* (tesis doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador, Quito. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de <http://hdl.handle.net/10644/3438>.
- Arias, E., & Robles, M. (2011). *Aprovechamiento de recursos forestales del Ecuador*. Quito: Ministerio del Ambiente. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de [http://www.itto.int/files/user/pdf/PROJECT\\_REPORTS/PD%20406\\_06\\_%20Forest%20Harvesting%20in%20Ecuador%202010%20offenses%20and%20forfeiture.pdf](http://www.itto.int/files/user/pdf/PROJECT_REPORTS/PD%20406_06_%20Forest%20Harvesting%20in%20Ecuador%202010%20offenses%20and%20forfeiture.pdf).
- Arriagada, I., & Miranda, F. [Comp.] (2003). *Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*. Santiago de Chile: United Nations Publications. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6578/S039608\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6578/S039608_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]. (2015). Sistema de Información de Comercio Exterior. Recuperado el 30 de abril de 2015, de <http://nt5000.aladi.org/siiespanol/MarcoInferior.htm>
- Atria, R. (2003). La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales y su relación con movimientos sociales. En I. Arriagada, & F. Miranda (Comp.), *Capital Social: Potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza* (pp. 49 - 61). Santiago de Chile: Uniate Nations Publisher. Recuperado el 9 de agosto de 2016, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6583/S039608\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6583/S039608_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Bada, L. M., Rivas, L. A., & Littlewood, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración UNAM*, 62, 1100-1117.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Consulta importadores / exportadores - por producto. Recuperado el 30 de abril de 2015, de <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaXNandinaImportExportV2.jsp>.
- Barzallo, M. P. (2012). Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito. Recuperado el 30 de abril de 2015, de

- <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-del-sistema-cooperativo-de-ahorro-y-credito/>
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. En J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Publishing Group.
- Bunge-Vivier, V. (2008). Influencia del capital social en el desempeño de las organizaciones procesadoras de nopal de Milpa Alta, Ciudad de México (tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://132.248.9.195/ptd2008/septiembre/0631925/Index.html>.
- CEPAL. (2008). *La transformación productiva 20 años después: viejos problemas, nuevas oportunidades*. Santo Domingo, República Dominicana: CEPAL. Recuperado el 8 de agosto de 2013, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2889/1/S0800117\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2889/1/S0800117_es.pdf).
- Cervilla de Olivieri, M. A. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 230-248. Recuperado el 3 de marzo de 2013, de [https://www.researchgate.net/publication/262471536\\_Estrategias\\_para\\_el\\_desarrollo\\_empresarial\\_Asociatividad\\_en\\_el\\_sector\\_plastico\\_venezolano](https://www.researchgate.net/publication/262471536_Estrategias_para_el_desarrollo_empresarial_Asociatividad_en_el_sector_plastico_venezolano).
- Cetín, B., Bingol, H., & Özgür A. (2008). Co-occurrence network of reuters news. *International Journal of Modern Physics*, 19(5), 689-702.
- Chipantasi, L., & Alvarado, M. (2012). *Quinindé: derecho a la tierra frente a la expansión de la palma africana*. Quito: SIPAE.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Comunidad Andina de Naciones (CAN). (2011). *Herramientas exitosas de Asociatividad: Consorcios de Exportación, Consorcios de Calidad*. Recuperado el 19 de enero de 2013, de [http://www.comunidadandina.org/2011/Alejandro\\_Siles\\_mipymes.pdf](http://www.comunidadandina.org/2011/Alejandro_Siles_mipymes.pdf).
- Corona, L., & Jasso, J. (2005). Enfoques y características de la sociedad del conocimiento. Evolución y perspectivas para México. En G. Sánchez, *Innovación en la sociedad del conocimiento* (pp. 45-66). México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Courdin, V. (2013). *Asociativismo: la experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú*. Montevideo: *Agrociencia Uruguay*, 17(1), 165-174. Recuperado el 15 de enero de 2013, de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2301-15482013000100019](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15482013000100019).
- Demenus, W., & Crespo, C. (Ed.). (2011). *Cadenas productivas y desarrollo económico rural en Latinoamérica*. Quito, Ecuador: Graphus.
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista CEPAL*, 69, 103-118.
- Ecuador Forestal. (2013). Ficha Técnica No. 5 Balsa. Recuperado el 30 de abril de 2013, de [www.ecuadorforestal.org/download/contenido/balsa.pdf](http://www.ecuadorforestal.org/download/contenido/balsa.pdf).
- Ecuador Forestal. (2012). Ficha Técnica N° 7: Balsa. Recuperado el 30 de abril de 2013, de <http://ecuadorforestal.org/fichas-tecnicas-de-especies-forestales/ficha-tecnica-no-7-balsa/>.
- Evans, P. (1996). Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *World development*, 24(6), 1119-32.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2006). *Conflicto y colaboración en la cadena de Abastecimiento*. Ciudad de México, México: Thomson Editores S.A.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.



- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. J. Robison, & S. Whiteford (Comp.). *Conferencia Regional sobre capital social y pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL/ Universidad del Estado de Michigan.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the cration of prosperity*. New York: Free Press.
- Fundación CODESPA. (2010). *Cadenas de valor: creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza*. Madrid, España: CODESPA.
- Fundación CODESPA. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Madrid, España: CODESPA.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia 5 de Junio. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: Paesyan Cia. Ltda.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Alto Tambo. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2016-2019*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Anchayacu. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Bolívar. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Parroquia Bolívar*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Cabo San Francisco. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Parroquia Cabo San Francisco*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Calderón. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Carlos Concha. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquial*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Carondelet. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Carondelet*. Esmeraldas, Ecuador: Paesyan Cia. Ltda.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Chamanga. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San José de Chamanga*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Chinca. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Chontaduro. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Chontaduro*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Chontaduro. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Chontaduro*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Chumundé. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Chumundé. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Colón Eloy. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Colón Eloy de María*. Esmeraldas, Ecuador: Paesyan Cia. Ltda.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Concepción. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Concepción*. Esmeraldas, Ecuador: GADPR Concepción.

- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Cube. (2015). *Plan de Ordenamiento Territorial y Plan de Desarrollo Parroquial de Cube*. Esmeraldas, Ecuador: GAD Parroquial Cube.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Cube. (2015). *Plan de Ordenamiento Territorial y Plan de Desarrollo Parroquial de Cube*. Esmeraldas, Ecuador: GAD Parroquial Cube.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Daule. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia La Unión. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial “La Unión”*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Lagarto. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2011-2021*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Lagarto. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2011-2021*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Majua. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Majua*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Mataje. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Mataje*. Esmeraldas, Ecuador: GADPR Mataje.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Montalvo. (2011). *Plan de Desarrollo Local y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Pampanal de Bolívar. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Quingue. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Quingue, cantón Muisne de la provincia de Esmeraldas*. Esmeraldas, Ecuador: GAD Parroquial de Quingue.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Quingue. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Quingue, cantón Muisne de la provincia de Esmeraldas*. Esmeraldas, Ecuador: GAD Parroquial de Quingue.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Rocafuerte. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Rocafuerte*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Sálima. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Parroquia Sálima*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia San Francisco de Ónzole. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia San Francisco de Ónzole. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia San Javier de Cachavi. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: Paesyán Cia. Ltda.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia San Mateo. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial San Mateo*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Santa Rita. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Santo Domingo de Ónzole. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.

- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Súa. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Súa*. Esmeraldas, Ecuador: R Consultora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Súa. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Súa*. Esmeraldas, Ecuador: R Consultora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tabiazo. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Rural de Tabiazo 2015-2024*. Esmeraldas, Ecuador: GAD Parroquia Rural de Tabiazo.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tachina. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2011-2015*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tambillo. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Tambillo*. Esmeraldas, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Timbiré. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Timbiré*. Timbiré, Ecuador: GAD Parroquial Rural Timbiré.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Timbiré. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Timbiré*. Timbiré, Ecuador: GAD Parroquial Rural Timbiré.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tonchigue. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Tonchigue*. Tonchigue, Ecuador: Paesyán Cia. Ltda. Consultora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tonchigue. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Tonchigue*. Tonchigue, Ecuador: Paesyán Cia. Ltda. Consultora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tonsupa. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquia Tonsupa*. Tonsupa, Ecuador: Paesyán Cia. Ltda Consultora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Tululbi. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Tululbi*. Esmeraldas, Ecuador: GAD de Tululbi.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Unión. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia La Unión Atacames*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Viche. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Parroquia de Viche*. Esmeraldas, Ecuador: SENPLADES.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincia de Esmeraldas. (2015). *GADPE. 2015. Estrategia de intervención en la cadena de la madera en la provincia de Esmeraldas*. Esmeraldas, Ecuador: GAD de Esmeraldas.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G., & Korzeniewics, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. DOI: 10.1080/09692290500049805.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters, 33(4), 549-573. *World development*, 33(4), 549-573.
- González, L. (Marzo de 2009). Informe sobre la segunda mesa redonda para una economía cacaotera sostenible (rsce2). *Roundtable for a sustainable cocoa economy*. Recuperado el 5 de marzo de 2014, de <https://www.icco.org/sites/www.roundtablecocoa.org/documents/RSCE2%20->

- %20INFORME%20SOBRE%20LA%20SEGUNDA%20MESA%20REDONDA%20PAR  
A%20UNA%20ECONOMIA%20CACAOTERA%20SOSTENIBLE\_SPANISH.pdf.
- Gottret, M. V., & Lundy, M. (2007). *Gestión de cadenas productivas*. La Paz, Bolivia: Publicación CIAT No. 361.
- Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1420-1443.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grootaert, C. (2001). Social capital, the missing link? En P. Dekker, & E. Uslaner, *Social Capital and Participation in Everyday Life* (pp. 9-28). New York, Estados Unidos de América: Routledge Taylor & Francis Group.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2004). Measuring social capital: an integrated questionnaire. Washington, D.C., Estados Unidos de América: The World Bank.
- Hartwich, F., & Kormawa, P. (2009). *Value Chain diagnostic for Industrial Development. Building blocks for a holistic and rapid analytical tool*. Vienna, Austria: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
- Hély, M. (2004). Les différentes formes d'entreprises associatives. *Sociologies Pratiques*, 9, 27-51.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New challenges to international marketing*, 1, 277-319. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de [http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- Hernández, J., & Trejos, E. (2012). *Estrategias de Desarrollo Económico Local y la Gestión del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica*. Análisis de una Experiencia. Book of 153 Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 1, 133-144.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGrawHill.
- Herreros, F. (2003). Las fuentes de la confianza social. *Revista Internacional de Sociología*, 61(35), 151-175.
- Hirsch, E. (1990). Sacrifice for the cause: Group processes, recruitment, and commitment in a student social movement. *American Sociological Review*, 55(2), 243-254.
- Hsu, S.-H., Chen, W.-H., & Hsieh, M.-j. (2006). Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(3), 355-372.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, 36(9), 1017-1027.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Censo de población y vivienda*. Quito, Ecuador: INEC. Recuperado el 12 de junio de 2012, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Memorias/memorias\\_censo\\_2010.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Memorias/memorias_censo_2010.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). (2011). *Censo Agropecuario*. Quito, Ecuador: INEC.

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua (ESPAC). Recuperado el 22 de diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) / Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONGOPE). (2011). *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <http://repiica.iica.int/docs/B2230e/B2230e.pdf>.
- International Trade Center. (2018). *TradeMAP, Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- Jasso, J. (1998). De los sistemas nacionales a los suprarregionales y subnacionales de innovación. Propuesta analítica y conceptual. *Revista de Economía y Empresa*, XII(34), 115-131.
- Jasso, J. (2004). Relevancia de la información y las redes institucionales. *Aportes*, IX(25), 5-18.
- Jasso, J. (2006). Elementos básicos de los sistemas nacionales de innovación: evidencias del análisis histórico. En J. L. Solleiro (Coord.), *El sistema nacional de innovación y la competitividad del sector manufacturero en México* (pp. 45-66). México: Plaza y Valdés Editores.
- Jasso, J., & Marquina-Sánchez, L. (2013). Innovación en los servicios: Problemática y reflexiones en el sector de la salud pública en México. En M. Del-Valle-Rivera, A. Mariño-Jaso, & I. Nuñez (Coord.), *Dinámicas de innovación y aprendizaje en territorios y sectores productivos* pp. 179-221). México, D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jasso, J., & Torres, A. (2008). "Innovación y gestión del conocimiento: debate y perspectiva empresarial en el mundo global. En J. Micheli, E. Medellín, A. Hidalgo, & J. Jasso, *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial* (pp. 275-298). Ciudad de México, México: Plaza y Valdés Editores.
- Jasso, J., Del valle, C., & Nuñez, I. (2017). Innovation and development: a revision of the Latin American thought. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(4), 444-458. DOI: 10.1108/ARLA-09-2016-0249.
- Jenkins, J. C. (1994). La teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales. *Zona Abierta*, (69), 5-49.
- Kaplinsky, R. (2000). Spreading the gains from globalization: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Canadá: International Development Research Centre (IDRC).
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, (69), 85-102.
- Kosacoff, B., & López, A. (2008). América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2(1), 18-32. DOI: <https://doi.org/10.3232/GCG.2008>.
- Lechner, N. (2000). Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital social. En B. Kliksberg & L. Tomassini (Org.), *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo* (pp. 101-127). Buenos Aires, Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo/ Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad: una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias*

- Económicas y Estadística*", noviembre de 2001 (pp. 311-319). Ciudad de Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario/ Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME).
- Luna, M., & Puga, C. (Coord.). (2010). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. México: UNAM/ Anthropos.
- Luna, M., & Tirado, R. (2005). Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193), 57-74. Recuperado el 8 de mayo de 2031, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119304>.
- Macke, J., Sarate, J., & Vallejos, R. (2010). *Collective competence and social capital analysis in collaborative networks*. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 8(3), 18-23. Recuperado el 8 de mayo de 2031, de <https://pdfs.semanticscholar.org/9b5f/a4f82cb478e8666e41027453812eaf0f0538.pdf>.
- Marquina-Sánchez, L. (2013). Capital social y desarrollo territorial en la ciudad de México: una reflexión a partir de los presupuestos participativos. *Desenvolvimento Regional em debate*, 3(2), 100-113.
- Méndez, A., & Fuentes, C. J. (2009). Asociatividad para la competitividad en pymes de familia. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 89-99.
- Micheli, J., Medellín, E., Hidalgo, A., & Jasso, J. (Coord.). (2008). *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*. Ciudad de México, México: Plaza y Valdés Editores/ Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). MAGAP inicia Programa de Incentivos Económicos para Reforestación con fines comerciales. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-inicia-programa-de-incentivos-economicos-para-reforestacion-con-fines-comerciales/>
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Descripción de las cadenas productivas de la madera en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Subsecretaría de Patrimonio Forestal.
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Plan Nacional de Restauración 2014-2017*. Quito: Ministerio del Ambiente del Ecuador.
- Montaño, L. (2010). Desempeño asociativo: el dilema de los modelos organizacionales. En M. Luna, & C. Puga. (Coord.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pp. 65-77). México: Anthropos/ Universidad Nacional Autónoma de México.
- Morrison, A., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2008). Global value chains and technological capabilities: a framework to study learning and innovation in developing countries. *Oxford development studies*, 36(1), 39-58.
- Naranjo, K. (2012). *Cultura local y gestión* (tesis doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Quito, Ecuador: UASB-E. Recuperado el 25 de octubre de 2013, de <http://hdl.handle.net/10644/3756>
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York, Estados Unidos de América: Cambridge University Press.
- Oddone, N., Padilla-Pérez, M., & Antunes, B. (2014). *Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action*. Nueva York, Estados Unidos de América: Schoken Books.
- Ortiz, F. U. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. Ciudad de México, México: Limusa.

- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073-1087.
- Padilla-Pérez, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Padilla-Pérez, R., Cordero, M., Hernández, R., & Romero, I. (2008). *Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación*. México, D.F., México: Estudios y Perspectivas (CEPAL).
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad a través de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clústers productivos*. Madrid, España: B-EUMED. Recuperado el 25 de octubre de 2013, de <http://elibro.ebrary.com/docDetail.action?docID=10584319&p00=asociatividad>
- PNUD. (2000). *Asociatividad y Capital Social*. Santiago de Chile: Fyrma Gráfica. Recuperado el 25 de octubre de 2013, de [http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp\\_cl\\_idh\\_informe\\_2000.pdf](http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_idh_informe_2000.pdf)
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review* (Edición América Latina), 84(12), 42-56. Recuperado el 8 de noviembre de 2013, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>.
- Portes, A. (2000). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. En E. Lesser, *Knowledge and Social Capital* (pp. 43-67). Boston, Estados Unidos de América: Butterworth-Heinemann.
- Poulsen, A., & Svendsen, G. (2003). Rise and decline of social capital. Excess co-operation in the one-shot prisoner's dilemma game. Working paper, 3-10. Dinamarca: Aarhus School of Business.
- Proecuador. (2012). Consorcio ecuatoriano de promoción de la Gypsophila Ecuatorian GYP. Quito, Ecuador: Proecuador/ Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de [http://www.sela.org/attach/258/default/Di\\_2-12\\_Consorcio\\_ecuatoriano\\_promocion\\_Gypsophila\\_Ecuatorian\\_GYP\\_\(Rocio\\_Orbe\).pdf](http://www.sela.org/attach/258/default/Di_2-12_Consorcio_ecuatoriano_promocion_Gypsophila_Ecuatorian_GYP_(Rocio_Orbe).pdf)
- Puga, C., & Luna, M. (Coord.). (2012). *Protocolo para la evaluación de las Asociaciones*. Ciudad de México, México: El Colegio Mexiquense, A. C.
- Putnam, R. (1995). Bowling Alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, Estados Unidos de América: Princeton University Press.
- Ramírez, R. (2017). *La gran transición: en busca de nuevos sentidos comunes*. Quito, Ecuador: CIESPAL. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <http://reneramirez.ec/la-gran-transicion-rene-ramirez/>.
- Ley orgánica de economía popular y solidaria* (2011). Asamblea Nacional. Registro Oficial 444, 10 de mayo de 2011.
- Robinson, L., & Siles, M. (2001). A social capital paradigm for poverty reduction: the MSU Position. *Conferencia Internacional "En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe"*. Santiago de Chile, 24 al 26 de septiembre.

- Rodrigues, S., & Child, J. (2012). *Building social capital for internationalization*. Revista de Administração Contemporânea, 16(1), 23-38. Recuperado el 25 de octubre de 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n1/a03v16n1.pdf>.
- Romero, M., Velasteguí, D., & Robles, M. (2011). *Informe técnico: descripción de las cadenas productivas de madera en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. *Revista Capítulos SELA*, (51), 311-319.
- Russo, F., Dini Marco, & Ackermann, N. (2010). *El programa ONUDI de desarrollo de clusters, redes y consorcios*. Viena, Austria: United Nations Industrial Development Organization.
- Sainz, J., & Sander, J. (2008). Capital social: una revisión del concepto. *Revista CIFE*, (13), 250-263. Recuperado el 5 de septiembre de 2013, de <https://core.ac.uk/download/pdf/7082270.pdf>.
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León, España: Del Blanco Editores.
- Santos, M., & Rocha, E. (2011). Capital social e democracia: A confiança realmente importa? *Revista de Sociologia e Política*, 19(38), 43-64.
- Sayago, S. (2007). La metodología de los estudios críticos del discurso: problemas, posibilidades y desafíos. En P. Santander (Ed.), *Discurso y crítica social: acerca de las posibilidades teóricas y políticas del análisis de discurso* (pp. 45-60). Valparaíso, Chile: Editorial Observatorio de la Comunicación. Recuperado el 9 de octubre de 2013, de <http://www.observatoriodecomunicacion.cl/sitio/wp-content/uploads/2012/07/LIBRO-AD.pdf>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Ecuador: s.e. Recuperado el 12 de abril de 2013, de <http://www.buenvivir.gob.ec/69>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Atlas de las Desigualdades Socioeconómicas del Ecuador*. Quito: Trama Ediciones.
- Serna, M. G., & Monsiváis, A. (2006). Investigar el "Tercer Sector". En J. Butcher, & M. G. Serna (Coord.), *El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación* (pp. 26-42). México: Editorial Centro Mexicano para la Filantropía e Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Silva, M de. (2006). Cooperation, social capital and economic performance. *Brazilian Journal of Political Economy*, 26(3), 345-363.
- Sturgeon, T. (2008). From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalization. En J. Bair (Ed.), *Frontiers of commodity chain research* (cap 6). Cambridge, Inglaterra. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de [http://isapapers.pitt.edu/84/1/2008%2D02\\_Sturgeon.pdf](http://isapapers.pitt.edu/84/1/2008%2D02_Sturgeon.pdf).
- Sturgeon, T. (2010). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopia - Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (2), 11-38. <https://doi.org/10.17141/eutopia.2.2010.1027>
- Sunkel, G. (2003). La pobreza en la ciudad: capital social y políticas públicas. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. Robison, & S. Whiteford, 9 *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 303-338). Santiago de Chile: Naciones Unidas.



- Tirado, R. (2010). De la asociación: características y problemas. En M. Luna, & C. Puga, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pp. 15-40). México: UNAM/ Anthropos.
- Uphoff, N. (1999). Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. En P. Dasgupta, & I. Serageldin (Ed.), *Social capital: a multifaceted perspective* (pp. 215-249). Washington, D.C., Estados Unidos de América: The World Bank. Recuperado el 13 de abril de 2013, de [goo.gl/YnHfse](http://goo.gl/YnHfse).
- US Forest Service. (2011). *Southern Forest Experiment Station*. Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de <http://www.fs.fed.us/global/iitf/Ochromapyamidale.pdf>
- Vásquez, L., & Saltos, N. (2011). *Ecuador, su realidad 2010-2011*. Quito: Artes Gráficas Silva.
- Villa-Soto, J. C. (2013). Confianza, factor clave en las estrategias de desarrollo agropecuario sustentadas en la innovación. En M. Del-Valle-Rivera, A. Mariño, & I. Núñez, (Coord.), *Dinámicas de innovación y aprendizaje en territorios y sectores productivos* (pp. 85-110). México: Editorial Universidad Nacional Autónoma de México.
- Wallerstein, I., & Hopkins, T. (1994). Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800, Review 10, 1986. En K. M. Gereffi Gary, *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Estados Unidos de América: Praeger.
- Wilson, J. Q. (1961). *Incentive systems: a theory of organizations*. New York, Estados Unidos de América: Sage Publications, Inc.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.
- Zúñiga-Arias, G. (2011). *El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua: el caso de estudio de la agroindustria láctea*. México, D.F., México: CEPAL.