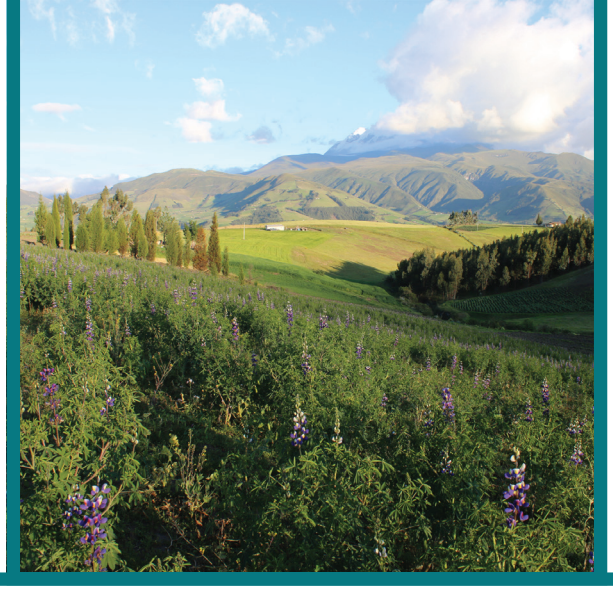


Sistematización y evaluación de la metodología aplicada por el “Plan Tierras”, de 2010 a 2020.

Byron Manuel Jaramillo Carrillo

PROYECTO EQUITERRA

PROYECTO EQUITERRA

Financiado por la Unión Europea

AVSF AGRONOMES & VÉTÉRINAIRES SANS FRONTIÈRES

CESA

50 años 1970 2020 Grupo Social FEPP FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO Al servicio de los pobres

2017

Créditos

Autor: Byron Manuel Jaramillo Carrillo

Serie Proyecto Equiterra - Publicación Digital SIPAE

Quito, marzo 2021.

Coordinadora de investigación Equiterra:
Melissa Ramos Bayas.

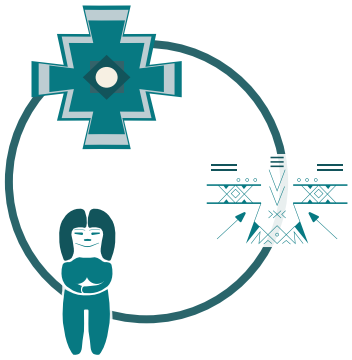
Diseño y diagramación:
Lucas Daniel Ramos

Fotografias:
Sergio Pilataxi
Corentin Valençot
Leonardo Salas Z
Esteban Barrera / Créditos: AVSF, FEPP, Proyecto Terramaz AFD

Investigación realizada en el marco del proyecto CSO-LA/2018/159690-2/72 "Fortaleciendo redes para el diálogo sobre las inequidades de la tierra-EQUITERRA", ejecutado por Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF), Central de Servicios Agrícolas (CESA), Grupos Social FEPP (FEPP) y el Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria del Ecuador (SIPAE), con el apoyo de Unión Europea.

«La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de Byron M. Jaramillo y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea».

* Licencia Creative Commons: Se autoriza la publicación parcial o total de este documento con la condición de visibilizar los créditos completos.



Byron Manuel Jaramillo Carrillo

Ingeniero Agrónomo. Consultor asociado CESA-SIPAE.

byronjar@hotmail.com

Tabla de Contenido

1.	Antecedentes	1
2.	Objetivo del estudio y productos esperados	3
3.	Metodología y actividades cumplidas	5
4.	Problemática a abordar	8
5.	Temas a sistematizar y evaluar	11
6.	Hallazgos	15
a.	Acceso a los factores de la producción:	16
i.	Tierra	16
ii.	Trabajo	22
iii.	Capital	24
b.	Modelo de gestión	26
i.	Planes de producción y asistencia técnica	26
ii.	Pago de la tierra	28
iii.	Asociatividad	31
iv.	Comercialización	35
7.	Análisis de la propuesta metodológica del Plan Tierras (modelo conceptual de partida)	37
8.	Análisis de los criterios de evaluación	43
a.	Coherencia:	44
b.	Pertinencia:	45
c.	Eficacia:	46
Indicadores Ingreso, Agropecuario Neto-IAN		46
d.	Impacto:	51
e.	Sostenibilidad:	52
9.	Conclusiones	54
10.	Recomendaciones	60
11.	Lecciones aprendidas	64
Bibliografía		66
ANEXOS		69
Anexo 1. Lista de participantes		70

Índice de tablas

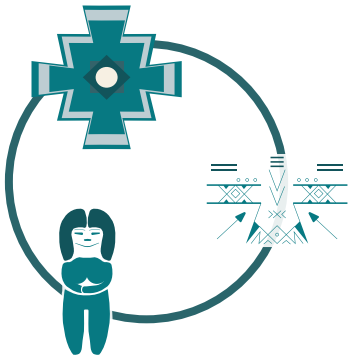
Tabla 1. Nombres de predios investigados (agosto-septiembre 2020) 16
Tabla 2. Precio de la tierra de los predios investigados (agosto-septiembre 2020) 17
Tabla 3. Tierras entregadas a cada socio para administración en los predios 20
Tabla 4. Socios hombres y mujeres de predios investigados 24
Tabla 5. Situación del predio respecto al pago de la tierra (septiembre 2020) 30
Tabla 6. Situación del predio respecto al manejo individual y asociativo 34
Tabla 7. Ingreso Agropecuario Neto 2016- 2017 predios asignados a CESA-FEPP 47
Tabla 7. Ingreso Agropecuario Neto 2016- 2017 predios asignados a CESA-FEPP 49
Tabla 8. Capacidad de pago servicio a la deuda 2017 49
Tabla 8. Capacidad de pago servicio a la deuda 2017 50

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo conceptual-operativo del Plan Tierras 40
Ilustración 2. Modelo conceptual-operativo del Plan Tierras 40
Ilustración 3. Modelo conceptual-operativo del Plan Tierras 41

Índice de Anexos

Anexo 1. Lista de participantes 70



1. Antecedentes

El Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria del Ecuador SIPAE, en asocio con Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières AVSF, el Grupo Social FEPP, y la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas CESA, ejecutan el proyecto denominado "Fortaleciendo redes para el diálogo sobre las inequidades de la tierra –EQUITERRA", financiado por la Unión Europea dentro del llamado: LOTE 2 – OSC-AL: Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil en el fortalecimiento de sus capacidades para su incidencia y gestión en lo público. SIPAE y AVSF impulsaron y formaron parte del Grupo de Trabajo sobre Reforma Agraria entre los años 2004 – 2008.

SIPAE, lidera parte del Resultado 1. Generar y difundir entre las organizaciones sociales información sobre la inequidad en el acceso a la tierra, su relación son la pobreza de grupos marginados y la situación de la mujer rural y políticas relacionadas. Ejecuta el RZ1.2.1 Al final del segundo año se han sistematizado diez experiencias locales sobre tenencia y uso de la tierra.

Por su parte, el Estado ecuatoriano a través del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca - MAGAP, entre los años 2012 y 2016, retomó la política de redistribución de tierras, implementando el denominado: Plan de fomento del acceso a tierras de los productores familiares en el Ecuador – Plan Tierras, con el objetivo de contribuir a reducir la inequidad de acceso a la tierra para pequeños y medianos productores agropecuarios, mediante la adquisición, redistribución, legalización de predios estatales, privados y baldíos, anclados a planes, programas y proyectos productivos agropecuarios, que permitan el desarrollo productivo y bienestar de los productores y familias rurales (SENPLADES, 2010).

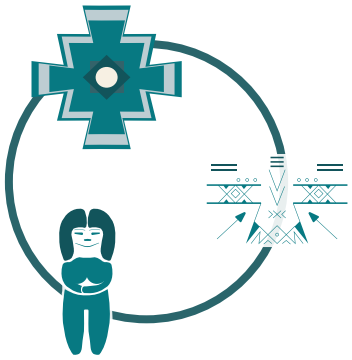
El Plan Tierras facilitó a asociaciones de productores agropecuarios la adquisición, vía crédito en condiciones preferenciales de predios con vocación agrícola, con el compromiso de que los productores asociados trabajen la tierra para pagarla. El Plan Tierras prácticamente se constituye en la única política de redistribución de tierras en los últimos años.

CESA en consorcio con el FEPP ejecutó entre los años 2012-2013 y 2016-2017, mediante contrato de consultoría con el Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG[1], acciones de asesoría técnica a 31 predios (9.931 hectáreas) entregados por el MAG a 38 organizaciones que agruparon a 2.067 familias. El apoyo de CESA-FEPP se desarrolló en cuatro ejes fundamentales: socio organizativo, productivo, acceso a mercados y finanzas. Un análisis realizado por AVSF entre los años 2012-2013, reveló que, en su mayoría, los predios, no estaban en capacidad de alcanzar la viabilidad económico-productiva, hecho confirmado por CESA-FEPP en el informe final del 2017, siendo importante analizar la metodología diseñada y aplicada por el MAG.

EQUITERRA contrató un Consultor[2] para sistematizar/evaluar la propuesta metodológica del "Plan de fomento del acceso de tierras a los productores familiares del Ecuador" -Plan Tierras, para de esta manera conocer aquellos aspectos positivos relevantes de la política pública y el impacto sobre las familias campesinas.

1 Su nombre sería modificado para el año 2017 por reforma institucional del anterior Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - MAGAP

2 Byron M. Jaramillo C. Apoyo Julio Yugcha (entrevistas y sistematización) Consultoría realizada entre julio y octubre del 2020..



2. Objetivo del estudio y productos esperados

Evaluar/Sistematizar la propuesta metodológica de acceso a la tierra implementada por el Plan Tierras como política pública, identificando aspectos claves para propuestas y acciones futuras.

La sistematización/evaluación, permitirá fortalecer la acción del Proyecto EQUITERRA, específicamente el resultado 1. Generar y difundir entre las organizaciones sociales información sobre la inequidad en el acceso a la tierra, su relación son la pobreza de grupos marginados y la situación de la mujer rural y políticas relacionadas.

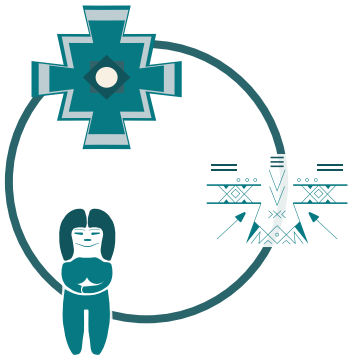
La consultoría se planteó alcanzar los siguientes productos:

i) Propuesta metodológica: en donde se identifique: problemática a abordar; temas a sistematizar y evaluar; metodología; personas a entrevistar; grupos focales y cronograma de trabajo, en relación a los criterios establecidos;

ii) Informe intermedio (versión PowerPoint) y presentación de los resultados preliminares del procesamiento de entrevistas, consultas y revisión de documentos;

iii) Memorias Taller final con organizaciones beneficiarias del PT (Vía virtual) con participación de personeros del MAG y otros; y,

iv) Documento final de Consultoría sistematización/evaluación de la metodología del Plan Tierras, en consideración de los criterios de estudio propuestos (punto V), con recomendaciones para una eventual y futuro proceso de entrega de tierras a través del Fondo de Tierras.



3. Metodología y actividades cumplidas

A continuación, se presenta la metodología (productos y actividades) aplicada para alcanzar los cuatro productos esperados de la Consultoría:

1) Propuesta metodológica: en donde se identifique: problemática a abordar; temas a sistematizar y evaluar; metodología; personas a entrevistar; grupos focales y cronograma de trabajo, en relación a los criterios establecidos en el punto V.

- Revisión de documentos base: i) conceptuales en relación a los procesos de entrega de la tierra en el Ecuador, antes del año 2000; ii) documentos del planteamiento de la política pública de acceso a la tierra del Estado ecuatoriano a partir del año 2000; iii) documentos e informes relacionados con el Plan Tierras-MAG (diseño e implementación); iv) otros documentos y estudios generados por SIPAE-AVSF y entidades relacionadas y v) información generada por CESA/FEPP y ESQUEL (ejecutores del Plan Tierras en el período 2012-2017) y;.

- Construcción de un "modelo conceptual de partida", sobre la base del análisis de la documentación de la actividad A1 (i, ii, iii y iv). Este modelo permitirá definir la problemática a abordar; temas a sistematizar y evaluar; personas individuales y grupos a entrevistar; construcción de cuestionarios, incluyendo los criterios para la sistematización. Presentación a EQUITERRA, para confirmarlo/ajustarlo.

2) Informe intermedio (versión Power Point) y presentación de los resultados preliminares del procesamiento de entrevistas, consultas y revisión de documentos.

- Entrevistas con técnicos y directivos del consorcio CESA – FEPP; AVSF y Fundación ESQUEL. Entrevistas con dirigentes de organizaciones beneficiarias del Plan Tierras. Entrevistas con ex funcionarios del MAG relacionados con el Plan tierras (ver anexo)

- Estructuración documento con primeros hallazgos (Power Point). Contraste "modelo conceptual de partida" con elementos encontrados en actividad A1 (v).

- Presentación y discusión de resultados intermedios con comité EQUITERRA.

3) Memorias Taller final con organizaciones beneficiarias del PT (Vía virtual) con participación MAG y otros

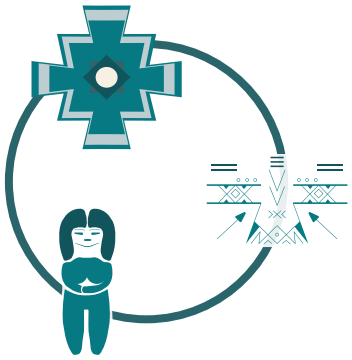
- Actividades complementarias para redactar informe final.

- Organización y desarrollo del Taller con organizaciones beneficiarias del PT (Vía virtual) con participación MAG y otros.

4) Documento final de Consultoría sistematización/evaluación de la metodología del Plan Tierras, en consideración de los criterios de estudio propuestos (punto V), con recomendaciones para una eventual y futuro proceso de entrega de tierras a través del Fondo de Tierras.

- Actividades complementarias (entrevistas y consultas bibliográfica) para redactar informe final, incluyendo aportes taller con comité EQUITERRA.

- Taller con comité EQUITERRA para discutir recomendaciones para una eventual y futuro proceso de entrega de tierras a través del Fondo de Tierras.



4. Problemática a abordar

El Proyecto Acceso a tierras de los productores familiares y la legalización masiva en el territorio ecuatoriano (MAGAP 2010), propuso alcanzar el siguiente propósito:

- Contribuir a reducir la inequidad de acceso a la tierra, para pequeños y medianos productores agropecuarios, mediante la adquisición, redistribución, legalización de predios estatales, privados y baldíos, utilizados por parte del Estado, anclados a planes, programas y proyectos productivos agropecuarios, que permitan el desarrollo productivo y bienestar de los productores y familias rurales.

Se plantearon los siguientes objetivos específicos:

i) Legalizar la tenencia de la tierra de campesinos y agricultores en los sectores rurales a nivel nacional para el período 2010-2015.

ii) Fomentar la equidad de la tenencia de la tierra de campesinos y agricultores organizados en los sectores rurales a nivel nacional para el período 2010-2015.

iii) Contribuir al Desarrollo Productivo de campesinos y agricultores en los sectores rurales de predios entregados a nivel nacional para el período 2013-2017.

En este tercer objetivo específico el que el MAGAP buscó apoyo especializado, a través de CESA-FEPP y Fundación Esquel. CESA en consorcio con el FEPP ejecutó entre los años 2012-2013 (primera convocatoria) y 2016-2017 (segunda convocatoria), mediante contrato de consultoría con el ministerio, acciones de asesoría técnica a 31 predios[3] (9 931 hectáreas) entregados por el ministerio a 38 organizaciones que agruparon a 2 067 familias.

Durante la acción de CESA-FEPP en los años 2012-2013 (primera convocatoria), se contrató a Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras-AVSF para la

> "...evaluación analítica de la situación de los predios y su viabilidad técnica, económica, social y organizativa, encontrando que, en su mayoría los predios apoyados, no están en capacidad de alcanzar la viabilidad económico-productiva, y tampoco se encontraban en condiciones de cumplir sus obligaciones en relación al pago de la tierra."

Utilizando la misma metodología empleada por AVSF: análisis de sistemas de producción, el equipo técnico de CESA-FEPP, en el año 2017, confirma también que muchos de los predios, no tenían las condiciones para alcanzar la viabilidad económica productiva.

Esta situación se avizora ya en el 2012, pues la evaluación externa (Mayorga, 2013) realizada al Plan[4] Tierras, encuentra que:

> "...la sostenibilidad económica y productiva, se conoce e infiere que en muchos predios es baja, ya que el apoyo al desarrollo productivo de las organizaciones de parte del proyecto ha sido débil o no ha

3 31 predios en la segunda convocatoria (2016-2017); en la primera convocatoria (2012-2013) fueron 27 predios.
4 Informe de Evaluación de Medio Término marzo 2010 a julio 2013. Magdalena Mayorga. Septiembre 2013.

existido. Ha abonado a esto la ausencia de articulaciones dentro del MAGAP y con otras entidades."

Por su parte, el Estudio hecho por SIPAE[5] (2018) señala que

"...las posibilidades de democratización del acceso a la tierra, Plan Tierras, no logró ser una política integral, pues no consideró apoyo técnico sostenido, crédito productivo, las condiciones previas de los predios, así como el precio social y sus condiciones de pago, su articulación a mercados, etc. No es solo (el acceso) a la tierra" sino una intervención integral.

La problemática encontrada, a su vez, se deriva de causas estructurales, relacionada con factores de la producción, y coyunturales, relacionadas con los planes de producción, pago de la tierra y modelos de gestión para la producción asociativa en los predios. Entre estas causas se identifican:

i) Relación superficie por socio: en los predios varía entre 0,4 ha y 5 ha por socio; situación que acentúa el minifundio, factor principal de reproducción de la pobreza rural;

ii) Acceso al riego: en promedio en los predios alcanza el 13% de la Superficie Agrícola Útil-SAU; insuficiente para desarrollar actividades productivas, ancladas al pago de la tierra;

iii) Acceso a capital: limitado, pues las organizaciones ni sus socios contaban con el capital suficiente para acceder a insumos. La deuda por la tierra era alta por lo tanto ante el Banco Nacional de Fomento - BNF (ahora BanEcuador) y otras entidades financieras, las organizaciones ya no eran sujetos de crédito y no disponían de capital para el desarrollo productivo del predio;

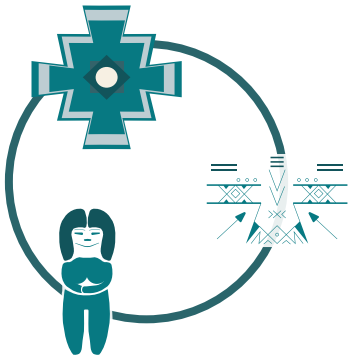
iv) Mano de obra: Se evidencia que dentro de las organizaciones que accedieron al Plan Tierras, existen personas que no se dedican a labores agropecuarias como principal actividad económica. El 75% de los socios de las organizaciones son activos permanentes en la organización.

También se identificaron problemas coyunturales, relacionados con dos aspectos de la ejecución del Plan Tierras y el rol de las organizaciones beneficiarias:

i) Planes productivos diseñados para el acceso a recursos y pago por la tierra: irreales; no se valoró adecuadamente la disponibilidad y acceso a recursos para la producción; y,

ii) Modelos de gestión: carente de suficientes herramientas de asociatividad para el manejo técnico-administrativo-financiero, sostenible del predio. Tampoco se ordenó y estructuró adecuadamente la intervención de los programas del MAG dentro de los contratos con CESA-FEPP y la Fundación Esquel.

5 Diagnóstico de la política y estructura nacional de tierra del Ecuador, 2000 a 2018. SIPAE.



5. Temas a sistematizar y evaluar

En función de las necesidades del estudio propuesto por SIPAE se propone, por lo tanto, concentrar la sistematización-evaluación de la metodología aplicada por el Plan Tierras en los predios entregados por el Estado, en el marco de la propuesta conceptual-operativa aplicada por el Plan Tierras en acuerdo con CESA-FEPP la Fundación Esquel, que además fue el último apoyo de entidades externas al MAG (CESA-FEPP y Esquel) que se implementó entre los años 2016 y 2017.

Para el efecto se propone el siguiente marco conceptual: la sistematización de acciones de desarrollo permite transformar la experiencia en conocimiento ordenado, fundamentado y transmisible a otros. Está concebida como el proceso de producción de conocimiento en el que se desarrollan tres estrategias:

(i) Identificación de los ejes/temas a sistematizar y su contexto; las relaciones entre las acciones implementadas y comprensión de su funcionamiento;

Los ejes/temas a sistematizar, definidos por SIPAE-CESA-AVSF-EQUITERRA, son:

- Modelo de producción asociativo propuesto, las expectativas de la agricultura familiar de quienes recibieron la tierra, la conveniencia de un modelo asociativo para pagar la tierra, quizá para producir y comercializar y la explotación familiar.

- Determinación del precio de la tierra para los predios entregados.

- Selección de los beneficiarios del plan tierras (género, edad, etnia, clase, procedencia, actividad previa, etc.),

- Planes productivos confeccionados y aprobados por el Banco de Fomento, base para la tabla de amortización y pago de la deuda por la tierra.

- Ausencia de capital de trabajo para el desarrollo productivo del predio,

- Desarrollo productivo de los predios (propuesta realista) superficie bruta, superficie apta para el desarrollo agrícola, superficie realmente cultivada, superficie cosechada, cantidad comercializada, paquete tecnológico, etc.

- Ingresos generados por el predio versus, valores a pagar por la tierra.

- Trabajo requerido por cada predio. Participación de los socios en el trabajo, contratación de jornaleros, etc.

- Problemas legales con los predios.

- Fortaleza y debilidades de las organizaciones que accedieron a la tierra, participación de hombres, mujeres en los niveles de decisión como en el proceso productivo de los predios.

- Programas de apoyo del MAG hacia el plan tierras desde el MAG y en los territorios y consultorías (CESA/FEPP; Esquel) articulación con los GAD locales.

- Condiciones de las mujeres y jóvenes que accedieron a tierra a través de las distintas asociaciones.

(ii) en función de los hallazgos de la estrategia (i) se evaluará la coherencia, pertinencia, y eficacia de la metodología del Plan Tierras, así como del impacto y sostenibilidad de la política que sus ejes/temas/acciones pretendieron impulsar (i);

La evaluación se centrará en la metodología del Plan Tierras, que incluyo el apoyo desde CESA-FEPP y ESQUEL; se aplicaran los siguientes atributos de la evaluación:

- *Coherencia:* se analizará la articulación de los objetivos del Plan Tierras con los instrumentos metodológicos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas encontrados.

- *Pertinencia: se analizará si la propuesta metodológica fue válida social, económica y técnicamente, si se pudo aplicar y fue adecuada al contexto local.*

- *Eficacia: ¿En qué medida los resultados de la metodología aplicada contribuyeron al cumplimiento de los objetivos del Plan Tierras y la política de tierras del Estado? Se verificará la recepción efectiva de los beneficios esperados por parte de los beneficiarios del Plan Tierras.*

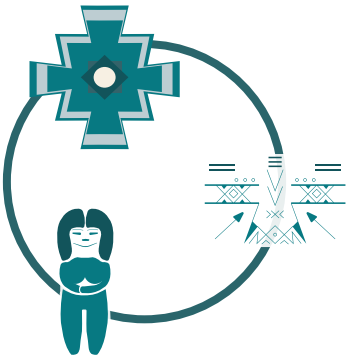
Los atributos de coherencia, pertinencia y eficacia, se analizará el impacto y sostenibilidad del Plan Tierras, respondiendo a las siguientes preguntas:

- *Impacto:* ¿Cuáles son los beneficios para los productores y el sector agropecuario?

- *Sostenibilidad: ¿en qué medida son sostenibles los cambios introducidos en los predios? ¿Cuáles son los factores claves para garantizar la sostenibilidad del apoyo entregado por el Estado?*

(iii) Revisión, contraste de los puntos (i) y (ii), generando lecciones aprendidas y retroalimentando las prácticas desarrolladas.

Identificación de aspectos claves a ser recomendados y aplicados en futuras políticas públicas sobre redistribución y acceso a la tierra, aspectos considerados como buenas prácticas.



6. Hallazgos

En este acápite se presentan los hallazgos de las entrevistas aplicadas entre los meses de julio y agosto del 2020. Esta fue aplicada a doce directivos y ex directivos de igual número de predio (nueve apoyados por CESA-FEPP y tres por Fundación Esquel, predios La Indiana, La Martina y La Paquita).

Tabla 1.
Nombres de predios investigados (agosto-septiembre 2020)

No.	Predio	provincia	Número de socios	socios hombres	socios mujeres
1	La Indiana	Guayas	40	32	8
2	La Guayas	El Oro	83	63	20
3	Tatica	Esmeraldas	54	27	27
4	Seis de Octubre	Los Ríos	20	10	10
5	Atara	Guayas	56	36	18
6	Río Vite	Manabí	80	40	40
7	Asociación 15 de diciembre-Campozano	Manabí	13	6	7
8	La Martina	Imbabura	13	10	3
9	La Paquita	Guayas	104	54	50
10	Guayllabamba	Chimborazo	77	37	40
11	Finca del Sol	Esmeraldas	13	10	3
12	La Banda	Pichincha	41	12	29

Fuente: Entrevistas a directivos de predios 2020.
Elaboración: Elaboración propia

De los doce predios investigados, a través de entrevistas estructuradas a sus directivos, nueve predios correspondieron a organizaciones apoyadas por CESA-FEPP y tres predios (La Indiana, La Martina y La Paquita) fueron apoyados por Fundación Esquel.

a.
Acceso a los factores de la producción:

i. Tierra

La información fue recabada por medio de entrevistas realizadas a los doce directivos de igual número de organizaciones y predios entre los meses de agosto-septiembre 2020. En cuanto al acceso a la tierra, se analizan los factores que influencian en el precio de la tierra otorgadas a campesinos por el Estado, responde a dos modalidades. La primera se produce por la valoración realizada por las entidades encargadas de la recuperación de los recursos adeudados por la banca al Estado, producto de la crisis bancaria de fines de los años 90. Se observa que en unos casos el precio fue superior al promedio del mercado. Una segunda modalidad se relaciona a

predios adquiridos por los productores organizados en los que los precios de la tierra se fijaron con criterios de mercado.

En los dos casos la estrategia del Estado consistió en subsidiar un 50% del valor del predio, pagando directamente a los tenedores de la tierra y el otro 50% a ser cubiertos por los propios productores. Las concesiones fijaron tasas preferenciales (5-8%) a plazos de 10 años, con 2 años de gracia. En la práctica las organizaciones accedieron a la tierra con tasas de interés de hasta el 10%, con diferentes plazos y años de gracia. Los directivos de los predios entrevistados interpretan que el precio social provino precisamente del subsidio del 50%.

Tabla 2.
Precio de la tierra de los predios investigados (agosto-septiembre 2020)

No.	Predio	provincia	superficie entregada (ha)	Superficie agropecuaria útil	Número de socios	precio de la tierra (USD/ha)
1	La Indiana	Guayas	270	No se dispone[6]	40	renegociación de la deuda
2	La Guayas	El Oro	167	155	83	2.890
3	Tatica	Esmeraldas	58,77	35,26	54	no informan
4	Seis de Octubre	Los Ríos	128	113	20	2.000
5	Atara	Guayas	198	180	56	4.128
6	Río Vite	Manabí	820	541	80	1.585
7	Asociación 15 de diciembre-Campozano	Manabí	47,65	40,37	13	837
8	La Martina	Imbabura	37	No se dispone	13	7.919
9	La Paquita	Guayas	530	No se dispone	104	no informan
10	Guayllabamba	Chimborazo	165, 84	158,94	77	14.000
11	Finca del Sol	Esmeraldas	153,85	135	13	4.500
12	La Banda	Pichincha	89,5	82,43	41	12.469

Fuente: Entrevistas a directivos de predios (2020)
Elaboración: Elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 2, el rango de precios pagados por la tierra en los predios investigados varía desde los 837 USD/ha pagados por la Asociación 15 de diciembre-Campozano-Manabí, hasta los 14 000 USD/ha de la organización Guayllabamba-Chimborazo. Sin embargo, ese valor es mucho más alto si se hace relación con la Superficie Agropecuaria Útil-SAU, entendida como aquella susceptible de ser trabajada, descontando superficie no productiva, bosques, quebradas, caminos y otros usos no productivos.

6 No se dispone información de los predios apoyados por Fundación Esquel

El rango de precios pagados por la tierra en los predios investigados varía desde los:

837 USD/ha
pagados por la Asociación 15 de diciembre-Campozano Manabí

hasta los

14 000 USD/ha
de la organización Guayllabamba Chimborazo

Sin embargo, ese valor es mucho más alto si se hace relación con la

Superficie Agropecuaria Útil-SAU,

entendida como aquella susceptible de ser trabajada, descontando superficie no productiva, bosques, quebradas, caminos y otros usos no productivos.

Si se analiza el SAU del predio entregado a la Asociación 15 de Diciembre -Campozano-Manabí, el precio por hectárea alcanza los 987 USD/ha, mientras en el caso de Guayllabamba el precio pagado por la tierra productiva alcanza los 14 607 USD/ha.

Según el Informe de CESA-FEPP respecto a la Superficie Agropecuaria Útil-SAU al año 2016, alcanzaba al 75% de la superficie entregada por el Estado a las 38 organizaciones, lo que quiere decir que, si se considera que las organizaciones pagaron por la tierra productiva, el precio real fue mucho mayor que el acordado para el pago.

Como se puede apreciar de las entrevistas con los directivos de los predios investigados, a la par del acceso a la tierra, en algunos casos se procedió a asignar lotes a los socios, pese a que la normativa de acceso lo prohibía expresamente.

A continuación (en letra cursiva) algunos testimonios de los directivos y socios entrevistados:

En el caso del Predio La Indiana provincia del Guayas, los directivos entienden el precio de la tierra *como precio comercial, determinado por el Estado, en su afán de recuperar el capital perdido, en el feriado bancario.* En el caso del predio La Guayas, provincia de El Oro, accedieron al predio propiedad de DINEAGRO´S S.A, empresa especializada del ejército ecuatoriano, a precios de mercado. Como expresan sus directivos *es un precio que si se puede pagar; no es regalado, pero si se puede pagar.* Mantienen el manejo asociativo de la superficie total entregada por el Estado.

El caso del predio Tatica-Esmeraldas, ubicado en la zona de San Mateo, los beneficiarios se organizaron ante la posibilidad de acceder a los beneficios del Plan Tierras, *pasando de comunidad informal a asociación.* En Tatica-Esmeraldas se evidencian diferencias en los precios de la tierra dentro de un mismo territorio geográfico; así para los directivos de Tatica, el avalúo fue más bajo que en el caso de sus vecinos del predio El Timbre, cuyos socios pagaron más por la tierra, *el avalúo nos resultó más económico, porque el terreno era ondulado (loma); había casi 20 hectáreas sin cultivar; este momento (agosto 2020) solo 5 hectáreas no están cultivadas.*

En el caso del predio entregado a la Asociación 6 de Octubre, predio Santa Ana, provincia de Los Ríos, según sus directivos, *el precio que pagaron no fue comercial, fue un precio social, llegando a USD 2 mil dólares por hectárea; fue un buen precio. Los 20 socios manejamos de manera asociativa 54 hectáreas, destinadas al cultivo de mango.* Además, se ha entregado a cada socio un lote de 3.5 hectáreas para su sustento con cultivos de ciclo corto: arroz y maíz.

El predio Atara, predio Las Mercedes, provincia del Guayas, refleja otro tipo de acceso organizado a la tierra, pues señalan que fueron apoyados en una primera etapa por la organización "Tierra y Vida", en un proceso organizativo que se inició en el 2006 y que tuvo como hito el acceso a la tierra en el 2012; empezando con 220 productores, llegando a 73 socios luego de la calificación y análisis de requisitos por parte del MAG.

En la actualidad son 56 socios activos. La relación con "Tierra y Vida" se truncó en el proceso de adjudicación de la tierra. Según sus directivos, *el precio de la tierra para nosotros fue comercial; lo aceptamos, porque si no lo hacíamos, nos podíamos quedar sin tierras;* señalan que como el Estado vio *que el precio era comercial,* por medio del MAG *optaron por financiar el 50%.* Se han fraccionado la tierra; cada socio maneja de manera independiente 3 ha (Atara tiene 198 has). De los 56 son 12 los que siembran con riego. Aprovechan la filtración del canal principal que atraviesa la organización Victoria de las Mercedes.

Tabla 3.

Tierras entregadas a cada socio para administración en los predios

No.	Predio	superficie entregada (ha)	Número de socios	Superficie agropecuaria útil
1	La Indiana	270	40	4-5 ha por socio (asociativamente el grupo trabaja en 50 ha)
2	La Guayas	167	83	No se asignó la administración de lotes individuales
3	Tatica	58,77	54	1 ha en promedio
4	Seis de Octubre	128	20	3,5 ha por familia (asociativamente el grupo trabaja en 54 ha de mango)
5	Atara	198	56	3 ha por socio
6	Río Vite	820	80	3 ha por socio (asociativamente el grupo trabaja en 100 ha de pastos 5-6 ha de plátano)
7	Asociación 15 de diciembre-Campozano	47,65	13	No se asignó la administración de lotes individuales
8	La Martina	37	13	Cada socio sobre 2,5 ha.
9	La Paquita	530	104	5 ha por socio en promedio (asociativamente el grupo maneja área social y secadora de cacao en total de 10a 12 ha)
10	Guayllabamba	165, 84	77	rangos de entre 1,5 hasta 21 ha por socio
11	Finca del Sol	153,85	13	12 ha cada socio
12	La Banda	89,5	41	casi 1 ha cada socio (asociativamente el grupo maneja alrededor de 50 ha)

Fuente: Entrevistas a directivos de predios (2020)
Elaboración: Elaboración propia

Río Vite-Manabí, se formó con alrededor de 80 socios, con la expectativa generada por el Plan Tierras. Respecto al precio en que se compró la tierra, señalan que *cuando se compró se consideraba un precio alto.* De un total de 820 hectáreas, se vendieron 3 ha a un colegio, se espera vender 60 hectáreas para pagar parte de la deuda e impulsar emprendimientos. Cada socio tiene 3 ha individuales, en los que cultivan plátano, verde, papaya y otros de ciclo corto.

Respecto a la Asociación 15 de diciembre, predio Campozano, ubicado en Paján-Manabí, a criterio de sus directivos: *la selección de los socios fue una imposición del MAG y del Plan Tierras; obligando a seleccionar a personas y familias de los quintiles uno y dos, para acceder a los beneficios del Programa. Nos sometimos porque requeríamos un espacio para trabajar. Cumplimos con lo que exigía el programa y nos beneficiamos. En un inicio éramos 17; algunos pensaron que la tierra era regalada, pero luego fueron desistiendo y quedamos 13 beneficiarios; provenientes del mismo Campozano y de recintos como El Ají.* Respecto al precio de la tierra señalan que: *el precio fue especial para nosotros, pero la infraestructura era obsoleta, con una valoración*

elevada; pero como la tierra se ofreció a precios bajos, aceptamos. Son 47,65 ha, se trabajan de manera asociativa, como un solo lote. Con apoyo del MAG se consiguió regar 22,26 ha con microaspersión y goteo. Se han hecho inversiones: *son nueve años de sacrificio. Estamos más pobres en economía, pero en plusvalía más ricos. El predio hoy en día cuesta 20 veces más.*

En el caso del predio La Martina, Cotacachi-Imbabura, la organización se concretó luego de un proceso de depuración de los socios, con los que, según señalan los directivos: *fuimos la cuarta generación de socios que ingresamos a la organización.*

Los primeros socios activos no lograron ser calificados como socios. Al principio fueron 15; de los quince quedaron dos. Los que estamos sacando adelante somos 13 socios (10 hombres y tres mujeres). No sabemos cómo hicieron para que se incluya una persona a la que no le conocemos; esta persona manifestó que ha renunciado, pero igual sigue en la organización. Son 37 hectáreas. Cada socio tiene asignado un poco más de 2,5 hectáreas, que son manejadas individualmente. Respecto al precio de la tierra señalan que la recibieron a precio comercial; pero con el trabajo dentro del predio y las instalaciones productivas implementadas, el precio de la tierra se ha incrementado (carreteras de acceso, agua de riego y agua potable).

Respecto al predio La Paquita-Guayas, fue el MAG-Plan Tierras, a través de la unidad de análisis social, que investigaba al futuro socio, definiendo en función de criterios técnicos, quienes podían y quienes no podían acceder al predio. Se entregaron alrededor de 530 hectáreas a la organización y esta a su vez entregó a los 105 socios, 5 hectáreas a cada uno. Según sus directivos, *en la Paquita la selección de a quién entregar la tierra, fue adecuadamente realizada, pues se seleccionaron personas a quienes les gusta la agricultura y que saben producirla. Para todo el grupo quedó la casa de hacienda y un canchón, junto con la secadora de cacao; alrededor de 10-12 ha para área social.*

Por su parte, el predio Guayllabamba-Chambo-Chimborazo, el acceso a la tierra, partió de la comunidad del mismo nombre, con aquellos cabezas de familia que se interesaron en el acceso a la tierra. Iniciaron 130 personas; *cuando hubo que poner la contraparte, quedaron 79 socios activos y decisivos para la adquisición del predio.* Actualmente son 77 socios; dos socios fueron separados. Respecto al precio de adquisición de la tierra; señalan que el precio fue alto; sin embargo, pesaron otros criterios: *son tierras descansadas, que se dedicaban al pastoreo, no utilizadas en papa y maíz, por lo que se decidió aceptar el valor de USD 14 mil dólares por hectárea; junto con la disponibilidad de agua de riego en la totalidad del predio.*

El caso del predio Guayllabamba-Chimborazo se observa que la escritura de entrega de las tierras no se hizo al grupo asociativo, sino que se firmó con 65 de los 77 socios de la organización. Según la escritura son 165,84 hectáreas para 65 socios, pero al interior de la organización el reparto de la tierra está en función de la capacidad económica del socio de la organización, llegando cada socio a acceder diferentes tamaños de lotes. Para aquello se establecieron rangos que van desde 0,25 y 0,50 hectáreas hasta 21 hectáreas por socio, como es el caso de un ex alcalde de Chambo. Sin embargo, esta división, según sus directivos *hay que arreglarla cuando se levante la hipoteca, pues legalmente a cada uno de los 65 socios firmantes de la escritura le corresponde una sesenta y cinco parte del predio.*

En el caso de Finca del Sol, Quinindé- La Unión - Esmeraldas, se hizo la selección de socios en conjunto con MAG-Plan Tierras; *se priorizaron personas pobres, sin terrenos; no teníamos recursos ni para hacer los trámites.* Se organizaron en un principio 27 socios, finalmente quedaron 13 socios, muchos se retiraron porque había que aportar. Los directivos tienen su versión sobre el precio de la tierra: *en el sector de Finca del Sol, la*

tierra es cara; teníamos la ambición de tener la tierra, pero se complicaba a futuro el poder cancelar, por lo que nos pareció bastante alto; compramos a 4.500 dólares la hectárea, cuando en el sector estaba a USD 10 mil.

El predio La Banda-Pichincha, cuenta con alrededor de 90 hectáreas tiene. Mantienen 50 hectáreas para la producción ganadera asociativa. Además, asignaron alrededor de una hectárea para que cada socio tenga un solar para producción y vivienda. En este caso, el precio de la tierra es accesible, igual que en el predio. Por su parte en La Paquita-Guayas, sus directivos confirman que *el precio de la tierra fue muy accesible, apegado a la realidad socio-económica de los productores y productoras*.

ii. Trabajo

Para el análisis del origen de la organización junto con el factor trabajo que desarrollan en el predio se observan dos tipos de organizaciones. En el primer caso se encuentran aquellas con trayectoria organizativa, formadas con anticipación al proceso de entrega de las tierras; y, organizaciones que se formaron específicamente con el objetivo de acogerse a los beneficios de la política estatal de entrega de las tierras. En esta segunda modalidad, están los grupos que en su mayoría incluyeron a trabajadores de los predios, a los que se sumaron productores de la zona, inclusive de otros cantones y provincia. También, se identifican organizaciones que incluyeron a personas sin antecedentes de desempeño en el sector agropecuario: oficinistas, comerciantes, etc., motivados por la posibilidad de acceder a la tierra y consolidar un patrimonio personal/familiar.

En todos los casos el MAG-Plan Tierras calificó a los miembros de las organizaciones para el acceso a la tierra, aplicando un filtro de las personas que no cumplían con los requisitos para acceder a la política estatal[7]. Adicionalmente, en la mayoría de los casos, la propia organización ha venido aplicando criterios para excluir a socios que no se alinearon con las decisiones de la mayoría. Así también, con aquellos miembros que no cumplieron con los compromisos frente a la organización, o que tampoco cumplieron las expectativas del trabajo al interior del predio.

La mayoría de las organizaciones asignaron lotes del predio a cada socio para su manejo autónomo e independiente, en contra del modelo asociativo previsto por el Plan Tierras. En estos casos, los socios privilegiaron la posesión y el trabajo familiar, asegurándose el acceso a la tierra como forma de consolidar su patrimonio familiar. En algunos casos se mantuvo un lote para la producción asociativa. En los casos, mixto: individual-asociativo, el trabajo del socio se reparte entre el lote asignado y el lote asociativo. Existen pocos casos donde el predio se maneja de manera asociativa, con aporte de mano de obra del socio, complementado por mano de obra contratada.

En el caso del predio La Indiana, la posibilidad de conseguir tierras, motivó a formar la asociación con productores de la zona, incluyéndose a ex trabajadores de la hacienda, debido a que habían adquirido terrenos y manifestaron su interés de asociarse para continuar con el trabajo en el predio.

En el predio La Guayas-El Oro, se asignaron funciones a los socios para el trabajo en el predio,

7 Resoluciones Administrativas, Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (STRA). Resolución No. 001. prioridad para la entrega de tierras a: Familias jóvenes. Mujeres jefas de hogar. Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano. Familias sin tierra o con poca tierra. Miembros de nacionalidades y pueblos

pero también se identifican socios que no trabajan en el predio, llegándose a contar con trabajadores contratados. Se cuantifican 77 socios de los cuales seis no trabajan en el predio. Adicionalmente se contratan 48 trabajadores que son hijos, mujeres o parientes de los asociados. La contratación se debe a que la mano de obra de los socios es insuficiente para el trabajo en el predio por lo que necesitan contratar mano de obra adicional para el proceso productivo del banano.

La asociación Tatica-Esmeraldas refleja un proceso organizativo con vida jurídica desde 1995, pasando de comunidad a asociación al enterarse de la posibilidad de acceder a las tierras entregadas por el Estado. Se agruparon 74 familias, la mayoría proceden de Esmeraldas, mientras otros socios provienen de El Carmen , provincia de Manabí. En la actualidad trabajan 54 lo que refleja las limitaciones tanto en la selección de los beneficiarios, como en la organización para el manejo productivo del predio.

En el caso de la Asociación 6 de Octubre, predio Santa Ana, provincia de Los Ríos, de 20 socios, se observa que entre 15 y 16 trabajan en el lote asociativo (mango, 54 hectáreas). La diferencia trabaja en el lote asignado. Según señala su directivo *parece que con pocos socios funcionan mejor.* La fumigación de malezas la hacen con mano de obra de los socios.

En el predio Atara, con 56 socios activos, el trabajo se realiza de manera individual aplicando un modelo de manejo familiar en cada lote de 3 ha asignados por los directivos. Además, existen 59 lotes, por lo que tres lotes se han entregado a grupos de productores (entre 4 y 5) que los trabajan de manera asociativa. Un análisis de los directivos señala que *son 48 socios los que efectivamente trabajan la tierra; seis socios trabajan en actividades no agropecuarias; manejan sus lotes a través de jornaleros. Según sus directivos: el Plan Tierras debe evitar el ingreso y reemplazo de nuevos socios. El reglamento del MAG dice que debemos mantener el número de socios adjudicados. Esta situación nos preocupa, dado que tenemos que reemplazar los socios de cualquier manera, pudiendo llegar personas que no cumplan con el trabajo esperado.*

En Rio Vite, no todos los socios y socias son oriundos de Pedernales. Se identifica a un miembro que proviene de Ambato. Sin embargo, consta que aporta significativamente a la asociación; conoce e instala sistemas de riego. Cada socio trabaja en su lote o aquellos socios que no viven en las inmediaciones del predio y que trabajan en actividades no agropecuarias, contratan mano de obra para la producción del lote asignado. La ganadería, que se desarrolla en más de 100 hectáreas, genera recursos para cubrir la contratación de mano de obra en esa actividad.

Lo mismo sucede en el predio La Banda-Pichincha, con presencia de socios que provienen de la provincia de Chimborazo y que no tienen la cultura ganadera de los socios de Machachi-Pichincha. Cada uno de los 40 socios tiene asignado una hectárea para su manejo individual, mientras se maneja de manera asociativa un hato ganadero-lechero en 50 has de pastizales. Según sus directivos, *el trabajo en este lote asociativo se hace con 4 grupos de 10 personas cada uno. Como cada socio tiene su familia, entonces no se trabaja con gente de afuera. Esto si funciona. El trabajo lo hacemos todos.*

El predio Campozano-Manabí se siembra en su totalidad de manera asociativa. El criterio de los directivos es de que *cuando se cancele la deuda, se resolverá si se entrega un área a cada socio, para que sean responsables de lo suyo; mientras no cancelemos el predio, no lo podeos hacer.* Respecto al trabajo se señala: *todos trabajamos. Unos trabajamos más, otros menos. El trabajo está en función de la edad del socio; las mujeres no pueden hacer el trabajo rústico. Todos aportamos, aunque sea desigual, pero el apoyo es inclusive moral. Todos arrimamos el hombro. Dueños somos todos y deudores somos todos.* Este es un modelo asociativo

temporal hasta pagar la deuda. Caso similar con la Experiencia del FEPP en la compra de tierras para grupos organizados.

En el caso de La Martina-Imbabura existen antecedentes de intentos de trabajar de manera asociativa, pero no se obtuvieron los resultados esperados. *Un socio quiso aventajarse, por lo que decidimos tomar otras medidas; ahora se aplica un modelo de manejo familiar en el que cada socio accede equitativamente a la tierra.* Cada socio siembra el cultivo que conoce. Se utiliza mano de obra familiar y contratada. La Martina genera trabajo para 50 familias de la zona, que proveen de jornales al predio.

En el predio La Paquita-Guayas cada socio organiza su trabajo en el lote asignado. Algunos socios contrariando las prohibiciones expresas de la entrega de tierras del Estado, han vendido los lotes; otros han arrendado la tierra. Esto lo consideran asunto interno de la organización y sus socios.

En el caso del predio Guayllabamba-Chimborazo se aplica un modelo de manejo familiar: cada socio es responsable de la mano de obra, propia o contratada, para el manejo de su lote. Lo mismo sucede en Finca del Sol-Esmeraldas, *no funcionó la idea de sembrar todos juntos, no nos pusimos de acuerdo; internamente parcelamos la tierra, dividiéndola en fincas de 12 hectáreas cada una. Unos producen y otros no, principalmente porque no tienen recursos para la siembra.*

Tabla 4.
Socios hombres y mujeres de predios investigados

No.	Predio	provincia	Número de socios	socios hombres	socios mujeres
1	La Indiana	Guayas	40	32	8
2	La Guayas	El Oro	83	63	20
3	Tatica	Esmeraldas	54	27	27
4	Seis de Octubre	Los Ríos	20	10	10
5	Atara	Guayas	56	36	18
6	Río Vite	Manabí	80	40	40
7	Asociación 15 de diciembre-Campozano	Manabí	13	6	7
8	La Martina	Imbabura	13	10	3
9	La Paquita	Guayas	104	54	50
10	Guayllabamba	Chimborazo	77	37	40
11	Finca del Sol	Esmeraldas	13	10	3
12	La Banda	Pichincha	41	12	29

Fuente: Entrevistas a directivos de predios 2020.
Elaboración: Elaboración propia

iii. Capital

En lo que se refiere al capital se analiza la disponibilidad de recursos para el manejo productivo del predio entregado y del equipamiento necesario para la producción. En este sentido se encuentra que el acceso a la tierra en general no consideró la entrega de capital de trabajo

necesario para el manejo del predio. Se identifican dos modalidades de financiamiento (1) relacionada con la asignación de un lote a cada socio, en la posibilidad de que el socio, financie y desarrolle las labores productivas del lote de manera autónoma y en función de sus posibilidades, con el objetivo de que produzca y genere los suficientes recursos para pagar la tierra y para su subsistencia. (2) Otra modalidad consistió en el manejo del predio, sin repartir lotes a los socios, bajo una figura asociativa, bajo un sistema administrativo productivo unificado que implicó la búsqueda de recursos para el manejo productivo con aportes individuales y/o asociativos.

Muy pocos predios cuentan con recursos vía crédito para la producción. La mayor parte acceden a inversiones productivas provenientes de programas del MAG (2KR, PITPPA): El MAG entregó pequeñas inversiones productivas a través del Consorcio CESA-FEPP, *insuficientes para el desarrollo productivo de la tierra entregada.* Pocas organizaciones accedieron a crédito para la adquisición de la tierra y para la producción (adquisición de plantas e insumos).

En este caso, ambas modalidades se vieron limitadas por falta de fuentes de financiamiento que reconozcan la condición de deudores de la tierra y la necesidad de tener capital de trabajo. La banca los declaró que no eran sujetos de crédito, debido a la deuda contraída. Ambas modalidades se vieron limitadas por falta de fuentes de financiamiento que reconozcan la condición de deudores de la tierra y la necesidad de tener capital de trabajo. Más bien la banca los declaró que no eran sujetos de crédito por que ya tienen una importante deuda para la adquisición de la tierra.

En el caso del predio La Indiana-Guayas, los socios buscaron recursos. *Inclusive empeñando lo poco que tenían para conseguir financiamiento para la producción, a más de los aportes propios para la compra de insumos.* El caso del predio La Guayas es diferente por cultivar banano de manera asociativa, generando la suficiente rentabilidad, con lo que se puede *pagar la deuda y pagar a los socios y a los trabajadores contratados.* Esto se debe a que el predio contaba, previamente, con plantación de banano con articulación al mercado internacional. Los trabajadores organizados para acceso a la tierra mantuvieron el manejo empresarial, con gerencia, equipo técnico-administrativo financiero y estándares de manejo empresarial utilizados por su anterior dueño, la empresa de las fuerzas armadas, DINEAGROS.

El predio Tatica accedió a recursos del MAG-2KR para financiar una parte de la producción; sin embargo, los recursos según sus directivos no fueron suficientes: *fue una lucha muy grande, pues hubo que poner hasta que pueda producir; recibimos mucha capacitación del FEPP, pero para financiar la producción nos tocaba poner del bolsillo; quisimos tirar la toalla por la situación económica.*

En el caso de la Asociación 6 de Octubre, predio Santa Ana, los socios aportan capital para los insumos del lote manejado de manera asociativa. Así, el monto requerido para la adquisición de insumos se lo divide para los socios, *pero no todos los socios tienen para poner.* En Atara, los socios financian la adquisición de insumos y las labores agrícolas en función de sus posibilidades. Han recibido insumos entre 2019-2020 tanto del FEPP-AECID-Proyecto Territorios Demostrativos; como el Proyecto MAG-PIT.

En Río Vite-Manabí la ganadería se maneja con los recursos que genera la producción de leche, alrededor de 200 y 300 lt/día. La deuda por la tierra no solo les impidió ser sujetos de crédito para capital de trabajo, sino que inclusive limitó el acceso para las actividades particulares de sus socios (tricicleros). En los lotes asignados para el manejo individual cada socio busca sus recursos y desarrolla sus cultivos. En el caso de La Martina-Imbabura, *se ha establecido una cuota mensual para el pago de servicios básicos: riego y luz.* Por su parte *cada socio siembra el cultivo que conoce y*

con lo que genera en el lote asignado cubre la cuota anual fija, correspondiente al pago de la deuda.

En Campozano-Manabí, con una la dinámica comercial, el financiamiento para la producción (de café y el cacao), se lo obtiene de los compradores, a través de anticipos. Esto es posible porque la producción y comercialización son asociativos. Así, si el comprador requiere 20 quintales de café se le pide anticipar el 50%, recursos que los invierten en la producción. No se dispone de capital propio para la inversión productiva. En vista de que el cacao y el café se manejan bajo principios de la agricultura orgánica, elaboran bioles, fungicidas e insecticidas orgánicos.

En el caso del predio La Paquita-Guayas, recibieron limitados montos de crédito para la tierra y producción. Sin embargo, los beneficiados formaron un fondo con escasos recursos para la actividad productiva. Cada socio hace su gestión particular para obtener recursos para producir, inclusive algunos acuden a chulqueros, otros utilizan sus ahorros. Además, se identifican a socios que por encima de las prohibiciones expresadas en la adjudicación de las tierras estatales han vendido e incluso alquilado los lotes asignados a terceros.

El caso del predio Guayllabamba-Chimborazo, desde el acceso al predio los socios plantearon el manejo individual de las tierras, sin que se presente intención alguna de trabajo asociativo, por lo que cada socio maneja su propio lote y por lo tanto, buscan de manera individual los recursos necesarios para la producción.

En Finca del Sol, Quinindé-Esmeraldas, recibieron préstamos de BanEcuador por un monto de USD80 mil en crédito, utilizados en la adquisición de plantas de palma africana. Sin embargo, los resultados de la producción no fueron los esperados ocasionando que se produzcan pérdidas. Según los socios, se les indujo *a comprar plantas de mala calidad.*

b. Modelo de gestión

i. Planes de producción y asistencia técnica

En este contexto se indagó a los directivos de los doce predios, sobre los planes de producción que se construyeron para el acceso a la tierra, vía crédito avalado por el Banco de Fomento, actual BanEcuador. Se observan, que en la mayoría de los casos, los planes de producción con dificultades debido a que no se hicieron bajo criterios de participación. Esto ocasionó que se dejen de lado a los socios y directivos de las organizaciones, por lo que en muchos casos también se incluyeron en la planificación rubros cuya tecnología era distante del conocimiento y experiencia de los productores. En otros casos, se planificó sobre la totalidad de la superficie de la tierra, sin tomar en cuenta la superficie agropecuaria útil-SAU. La cual, en los predios asignados a CESA-FEPP, alcanzaba al 75% de la superficie consignada en las escrituras. Tampoco consideraron que apenas el 13% de la SAU de los predios, disponía de riego; y finalmente tampoco se dimensionó las necesidades de capital de trabajo, ni las posibilidades reales de los socios de aportar con recursos para la producción. Los planes de producción carecieron de un enfoque real y de una estrategia de mercado.

Esta situación significó que los planes de producción con las debilidades encontradas estaban articulados a los planes de pago ante el BanEcuador, apareciendo como sobredimensionados. Esto dificultó la puesta en marcha del plan de pagos derivados de la planificación productiva del predio. Tanto CESA-FEPP como ESQUEL reformularon en los años 2016-2017 los planes con el objetivo de hacerlos más realistas y que puedan servir para reajustar los plazos y formas de pago de la deuda por la tierra. Lo cual permitió el trabajo organizado de los socios en lo productivo. Lamentablemente, se acercaba la finalización de la administración del Ministro Javier Ponce[8], por lo que no se pudo concretar el ajuste.

A continuación, algunos testimonios de directivos de los predios:

En el caso del predio La Paquita-Guayas, apoyado por Fundación Esquel, *el plan de producción no sirvió. No fue resultado de un proceso participativo de los socios y directivos. Se propuso piña y cacao. Se trabajó con cacao nacional, que los socios no lo querían. Se perdió recursos y tiempo. Se reajustó el plan con una nueva propuesta, basada en función del interés de los socios y de su capacidad productiva; proponiéndose un plan para 80 hectáreas de caña de azúcar con los agricultores interesados en ese rubro; lo mismo con CCN51, pues al cacao nacional nadie lo quería. En el nuevo plan se incluyeron cultivos como cacao CCN51, caña, piña, maracuyá, yuca, papaya, plátano.*

Lo mismo sucedió en el predio La Martina-Imbabura, apoyado por Esquel, *el plan productivo de partida no sirvió, estuvo orientado a tomate de árbol y quinua, productos que no se sembraron. En el plan reformulado, se incluyeron tres rubros: alfalfales (para pagos de servicios básicos mensuales), pimiento y tomate riñón. En la actualidad (2020) se han incluido otros como granadilla y cebolla paiteña, que están dando resultado.*

En el caso de la Asociación 15 de diciembre, predio Campozano-Manabí, apoyado por CESA-FEPP, según sus directivos, *el plan de producción inicial presentó muchas falencias, en el sentido que tenía que estar complementado con riego y acompañamiento económico que permita cultivar para generar ingresos, con una diversificación de cultivos para el corto plazo. Lastimosamente el plan se estableció con cultivos perennes a largo plazo (cacao y café); entonces no cuadraba con el servicio a la deuda.*

En el caso de cacao sembramos 11 ha, fracasamos porque el cacao necesita riego y no lo tuvimos. Nos emocionamos todos, pero lastimosamente faltó el riego. Del plan inicial tenemos 10 has de café y con el sistema de riego cacao, plátano, hortalizas. El ciclo corto permite generar recursos para mantener la planta perenne hasta que esté en producción. Tenemos frutales, hortalizas en ciertas áreas. Luego de la cosecha de café, ponemos gallinas y cerdos. Siempre sembramos arroz en áreas pequeñas: 2 has en orillas del rio. De todo cultivamos un poco.

En el caso del predio La Guayas-El Oro, según sus dirigentes, *el plan de manejo del predio inicial lo formuló el MAG, pero pensando que éramos una organización que recién empezábamos, que no teníamos conocimiento de banano, pero nosotros ya teníamos experiencia. Se plantearon aspectos muy básicos, no se tomó en cuenta que veníamos de una escuela empresarial, con una modalidad de trabajo diferente; el plan inicial planteó un mayordomo, que en nuestro caso no era pertinente, no funcionaba; hicimos cambios y mejoramos el control, automatizando el manejo contable; contamos con departamentos especializados, como talento humano, financiero y técnico, muy bien organizados.*

Junto a los planes de producción se esperó la implementación de planes de capacitación y asistencia técnica, como parte de una estrategia dirigida a impulsar la producción sostenible en el

8 Ministro de Agricultura Ganadería 2012-2017 Gobierno de Rafael Correa.

predio. Respecto a Asistencia Técnica, en general el MAG y sus programas han brindado apoyo a los predios, en algunos casos muy puntual.

En el caso del predio La Guayas-El Oro, sus directivos reseñan: *el MAG si viene por aquí no nos han abandonado; antes de la pandemia nos visitaban cada quince días.* La Guayas, cuya superficie se destina a banano para la exportación, además cuenta con un técnico de planta. Señalan además que con apoyo de CESA-FEPP alcanzaron altas productividades en banano para exportación: *cuando estaban ustedes (CESA-FEPP) llegamos a 9 y 10 mil cajas por hectárea; hoy estamos en 6500 cajas por hectárea/año.*

Fueron las ONG, Consorcio CESA-FEPP, Fundación Esquel, como entidades de apoyo que entre los períodos 2012-2013 y 2016-2017, brindaron AT a través de equipos técnicos asignados a los predios. Sin embargo, los directivos de los predios lo consideran muy puntual: estuvieron muy poco tiempo (predio La Guayas)

En algunos casos han sido los Gobiernos Autónomos Descentralizados - GAD parroquiales y provinciales, así como universidades y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP han apoyado los temas productivos, con asistencia técnica y eventualmente con la dotación de infraestructura productiva. En algunos casos la asistencia técnica - AT se realización sobre aspectos productivos y además en temas administrativos y contables. En algunos casos directivos de los predios también han mantenido posiciones políticas en los GAD locales, lo que ha facilitado la relación. Con apoyo de Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID en Convenio con el MAG, se inició la ejecución de los predios Las Mercedes-Guayas y la Paquita-Guayas, dentro de la propuesta Territorios Demostrativos, que incluyen asistencia técnica e inversiones productivas.

ii. Pago de la tierra

En este punto es conveniente partir del planteamiento inicial del Plan Tierras (SENPLADES 2010), *el precio de la tierra propuesto era de un promedio de USD tres mil dólares por hectárea en la Sierra, USD 1.500 dólares en la Costa y 1.000 dólares en la Amazonía.* En la práctica, este postulado no se aplicó, sino que cada organización y cada predio en función del origen de las tierras (fideicomisos bancarios AGD –UGEDP, propietarios privados, Estado ecuatoriano, etc.) accedieron a la tierra luego de un proceso individualizado de negociación. En los casos de fideicomisos AGD –UGEDP se determinó sobre la base de la deuda con el Estado, en función de la necesidad de recuperar esos recursos, primando este criterio sobre el precio comercial. El denominado precio social, permitió reducir el precio de la tierra en un 50%, asumiendo el Estado directamente el otro 50%.

A continuación, la visión de los directivos de los predios entrevistados:

El predio La Guayas, provincia de El Oro se encuentra al día en sus pagos y obligaciones. Esto es posible porque manejan un rubro de exportación con rentabilidad razonable, junto con la aplicación de un manejo empresarial que se basa en un estricto control de costos.

En La indiana, provincia del Guayas se ha cancelado el 75% de la deuda con recursos de la parcelación del predio. Es decir, no se refiere a recursos provenientes de la explotación agropecuaria. Esta venta corresponde a tierras destinadas al control de inundaciones del proyecto BOLUCA (Control de inundaciones de los ríos Boliche,

Cañar y Bulu-bulu) proyecto que indemnizaron con un monto de un millón de dólares transferido a la cuenta de la organización para el pago de la deuda por la tierra adquirida.

En el caso de Tatica, provincia de Esmeraldas, se adeuda el 50%. Manifiestan su intención de pago: *queremos pagar antes para tener escrituras. Pasa la pandemia, retomamos los cobros, ya deben pocos. Con eso tenemos las escrituras. Este año no nos hemos podido reunir, no hemos hecho cobros. Estamos pendientes de una reunión con Abogado del MAG para llamar la atención de los socios para convenio de pago con el comité para pagar.*

Hay el interés de los beneficiarios de pagar las deudas pendientes pero requieren solventar aspectos legales. Este es el caso de la Asociación 6 de Octubre, predio Santa Ana, quienes obtuvieron en el 2017 un convenio de reestructuración de su deuda, debido a que tomaron posesión del predio luego de dos años de litigio con invasores. Disponen de los recursos para pagar sus cuotas, sin embargo necesitan modificar la tabla de amortización, pues en su deuda se incluyen 16 hectáreas de la Organización 18 de Noviembre. Según sus directivos, *la deuda de ellos (18 de noviembre) tiene que subir y la nuestra bajar; nosotros tenemos deuda sobre 145 hectáreas cuando tenemos 16 hectáreas menos.*

Existen casos como de la organización Atara, predio Las Mercedes-Guayas, que no están al día en los pagos; han pagado cuotas anteriores con dificultad, pues no disponen de acceso al riego, lo cual les impide producir y pagar por la tierra; según sus directivos, *pagamos con nuestro esfuerzo, porque no explotamos las tierras, porque no hay el sistema de riego; quedaron en poner riego (MAG-PIT), pero se suspendieron los trabajos por el invierno y hoy por la pandemia.* Tampoco están al día organizaciones como La Paquita-Guayas; y La Martina-Imbabura

En el caso de Río Vite no se ha pagado ninguna cuota, ya que se han registrado la cancelación de los intereses. El monto a criterio de sus directivos sobrepasa las capacidades de la propia producción del predio, con cuotas anuales de USD 240 mil. Sin embargo, no está permitido legalmente, ya que se encuentran en proceso de venta y desmembración de las 60 hectáreas para obtener los recursos económicos para el pago pendientes.

En el caso de la Asociación 15 de diciembre, predio Campozano-Manabí, se encuentran atrasados, porque han utilizado recursos de su producción asociativa como contraparte para proyectos estratégicos al interior de sus tierras. *Estamos atrasados porque hemos manejado varios proyectos que demandan contraparte. Presentamos un justificativo por los atrasos. Había que decidir, o pagamos el predio o ejecutamos los proyectos. Decidimos apostar a los proyectos y ganar en plusvalía. Logramos 22,26 ha de riego de microaspersión y goteo, con contraparte de 58 mil dólares. Tenemos centro de beneficio del café, un centro de negocios, el sistema de riego para mejorar la producción; tenemos las marquesinas para el secado óptimo del café. Ya nos vamos a igualar.*

Existen predios como Finca del Sol-Esmeraldas que no han podido cumplir con el pago de la tierra. Según sus directivos, esto se debió en parte a la falta de agua de riego: *no llueve, no hay pasto, empezó a disminuir la disponibilidad de hierba, había que arrendar terrenos con pastos, para alimentar el ganado. La palma que sembramos bajó la producción. Nos dieron crédito para la palma, pero no rindió. Nos vendieron las plantas de palma con sobre precio; plantas que costaban USD 4 dólares, nos vendieron en 7 dólares. Compramos plantas para sembrar 35 hectáreas, pero se murieron muchas de ellas, debido a la mala calidad de la planta, a duras penas, se mantienen 15 hectáreas.*

El predio La Banda-Pichincha no se encuentra al día en el pago de las cuotas. Aducen que se debe a malas administraciones: *se han pagado tres cuotas (USD 127 mil dólares); estamos atrasados*

una letra y media, es decir un año y medio. Se perdió el dinero para pagar la letra, hubo un mal gasto, tampoco (los directivos anteriores) entregaron los respaldos del informe económico. Para cumplir con la cuarta cuota tenemos algo de dinero; la diferencia, lo que no se alcance a pagar con lo que genere la producción del predio, lo pagaremos con cuotas de los socios.

El caso del predio Guayllabamba-Chimborazo, es diferente, la deuda se la obtuvo en el 2010 con pagos semestrales durante diez años. Se terminó de pagar en noviembre del 2019. Ya son dueños. Su directivo indica: *fue un trabajo duro, gente muy trabajadora en su gran mayoría, sacrificada, en su gran mayoría. Tenemos una buena carta de presentación con el banco. Hubo una mala gestión de la directiva por dos años, con anomalías que se corrigieron, separándose a dos socios-directivos (ex presidente y ex tesorero).*

El análisis realizado en la evaluación externa del Plan tierras sobre el precio de la tierra[9] (2013) hace una reflexión que ubica en otro nivel la discusión, a nivel de normativa constitucional y normativo señalando que, el *artículo 44 de la Ley e Desarrollo Agrario determina también el modo de pagar por las tierras expropiada. Este es un tema bastante controversial dentro de la aplicación del Plan de Tierras, pues la Constitución determina que debe prevalecer una valoración justa, en cambio la Ley de Desarrollo Agrario habla del precio sujeto al avalúo comercial. Esta discrepancia en la definición de la valoración y el pago por las tierras expropiadas es un "parte aguas" entre las asociaciones campesinas y los dueños privados de la tierra (incluyendo en este caso a la AGD –UGEDP-, pues los campesinos consideran por lo general que los precios de la tierra a pagarse no son justos, y dan razones ideológicas (la ilegitimidad del pago de la tierra donde ellos la han trabajado siempre).*

Tabla 5.
Situación del predio respecto al pago de la tierra (septiembre 2020)

No.	Predio	pago de la tierra (agosto 2020)
1	La Indiana	75% pagado con ingresos por indemnización por el control de inundaciones del proyecto BOLUCA
2	La Guayas	al día en el pago
3	Tatica	50 % pagado
4	Seis de Octubre	Deuda de USD 305 mil dólares por 145 ha cuando son 128 ha
5	Atara	pagado USD 19.787,27 de USD 296.815,12
6	Río Vite	no se ha pagado ninguna cuota
7	Asociación 15 de diciembre-Campozano	39.930 dólares el valor del predio. Pagado 5 mil dólares. Están vencidas 8 cuotas por alrededor de USD 35 mil dólares
8	La Martina	Se ha pagado una cuota de USD 19.300. restan 14 cuotas por igual valor
9	La Paquita	atrasados en los pagos
10	Guayllabamba	se terminó de pagar la totalidad USD 1.516 178 en noviembre del 2019
11	Finca del Sol	No ha podido cumplir el pago de la tierra (USD 685.000) apenas se ha pagado intereses por dos años con dificultad se canceló USD 40 mil para comprar toretes
12	La Banda	deuda USD 1.116.000 mil Se han pagado 3 cuotas de 127 mil dólares

Fuente: Entrevistas a directivos de predios 2020.
Elaboración: Elaboración propia

9 Informe de Evaluación de Medio Término Marzo 2010 a julio 2013. Magdalena Mayorga. Septiembre 2013.

iii. Asociatividad

En este apartado se analiza el modelo de gestión asociativo. Se refiere a un modelo de agricultura familiar a ser planteado por quienes recibieron la tierra. Así también, la conveniencia de un modelo asociativo para pagar la tierra, quizá para producir y comercializar y la explotación familiar. Se ha consolidado aportes de entrevistados institucionales y expertos en temas de legislación de tierras[10].

La estrategia del Plan Tierras incluyó la apuesta de entregar las tierras a una organización para que la trabaje de manera asociativa, y con los ingresos que genere la producción, se pague la tierra, desarrollándose un proceso productivo permanente, enfrentando el mercado, para mejorar los ingresos de los socios.

De las entrevistas realizadas se puede apreciar que aquellas organizaciones que demuestran mejor desempeño en el manejo de sus tierras. Es decir, la estructura organizativa para la producción se basa en que la organización contaba con trayectoria de lucha por la tierra. Varios de estos corresponden a verdaderos productores identificados por su necesidad de contar con una fuente de trabajo estable y de ingresos para sus familias. Organizaciones manejadas con liderazgos claros y transparentes, frente a otras organizaciones formadas por la coyuntura generada para el acceso a la tierra. Es decir, aquellas organizaciones manejadas bajo criterios de asociatividad funcionaron de mejor manera. Al respecto se puede mencionar:

i) aquellas que manejaron las tierras como un solo lote productivo, estableciendo responsabilidades y turnos de trabajo y aportes entre los socios;

ii) aquellas organizaciones que aplicaron un modelo mixto: asociativo-individual, es decir mantuvieron un lote para el trabajo conjunto de los socios, y asignaron a cada socio un lote para su manejo individual; y

iii) aquellos que asignaron lotes a los socios para su manejo individual, pero que mantienen acuerdos para el uso de espacios comunes (tendales patios de secado equipos); manejo del riego, en el caso de los predios que disponen de ese recurso, y aportes para el pago de servicios básicos.

En general, al interior de las organizaciones, incluso de aquellas que se manejan íntegramente bajo el modelo asociativo se cuestiona la propuesta de manejo asociativo de los predios. La asociatividad para el acceso a la tierra, parecería que tiene poca cabida frente a la necesidad del agricultor de acceder de manera individual a la tierra.

En la región Sierra se encuentran sectores característicos de realizar una cultura asociativa comunitaria. Es decir, la asociatividad podría ser un mecanismo racional de producción. Sin embargo, frente al acceso a la tierra funciona diferente, ya que los campesinos demandan su propiedad individual, como mecanismo de seguridad para su familia. De esta forma, se observan acciones individuales para asegurar la propiedad. Se pueden establecer mecanismos de asociatividad, sea para etapas de la producción, mediante mingas y presta-manos; o sea para acceso a servicios para la producción (pequeños créditos, capacitación, adquisición de insumos, otros). Esta racionalidad no empata con la política de tierras, que propuso el manejo asociativo-productivo del predio, sin hacer

10 José Tonello, Francisco Román, miguel Carvajal, Mauricio Proaño.

“

Las organizaciones con mejor desempeño en el manejo de sus tierras, **cuentan con trayectoria de lucha por la tierra.** Varios de estos corresponden a verdaderos productores identificados por su necesidad de contar con una fuente de trabajo estable y de ingresos para sus familias. **Organizaciones manejadas con liderazgos claros y transparentes**, frente a otras organizaciones formadas por la coyuntura generada para el acceso a la tierra.

”

un detenido análisis de la asociatividad y sus implicaciones frente al acceso a la tierra. *Se terminó imponiendo formas asociativas que no corresponden a la cultura del campesino, que quiere acceder a la tierra de forma individual.*

Se evidencia en general una cultura individualista, que tiene claridad sobre la propiedad del lote: *es mío, lo que me da seguridad jurídica y me permite decidir y a futuro entregar a herederos; a partir de esa seguridad, que me da el título de propiedad, me puedo asociar para conseguir riego, acceder en conjunto a servicios para la producción; es decir a partir de la seguridad individual.* Esta posición del campesino que es legítima, el contar con una propiedad familiar, que permita entregar la tierra vía herencia a sus descendientes, fragiliza la estructura de la tierra, empujándola hacia el minifundio.

Desde el momento de ejecución del Plan Tierras *se presentaron dificultades con organizaciones sin trayectoria, sin homogeneidad de los participantes, intereses muy diferentes, con presencia de personas que no necesitaban la tierra, ya la tenían o tenían otras actividades más importantes para su economía.*

Las organizaciones requieren conformarse de personas con intereses comunes y sin diferencias económicas significativas entre uno y otro socio para que haya participación. *Al interior de la organización, se requiere socios que tengan tiempo para lo asociativo, que su actividad económica no genere lo suficiente para su manutención y de su familia y que puedan involucrarse en un nuevo emprendimiento que le ofrecía en este caso el Estado, mediante el acceso a las tierras.* Inclusive, dispuestos a aportar con trabajo y pequeños recursos para la producción, aportes que reflejan su compromiso frente a la tierra entregada y su interés por producirlas.

Al existir diferencias entre los integrantes, las organizaciones se debilitan. Por lo contrario, cuando coinciden en sus necesidades, las organizaciones se esfuerzan. Bajo este análisis, las organizaciones que no obtuvieron los resultados esperados se relacionan con aquellas que menos necesidades tenían. Sin embargo, hay que diferenciar los objetivos del acceso a la tierra. Por un lado, la búsqueda de la tierra para producir y desarrollar una actividad económica productiva como fuente de empleo y de ingresos. Por otra parte, el acceso especulativo, mediante el cual se busca la tierra con fines de lucro, sin que por medio esté la producción, ni el trabajo productivo.

En algunos casos los dirigentes crearon organizaciones de productores en un contexto político, sin importar el origen de las personas. Muchos no son del lugar, otros no pertenecen al sector agropecuario, es decir corresponden a empleados públicos, comerciantes, que no cuentan con la experiencia en la producción agrícola. En estos casos se incluyeron no con la expectativa de producir la tierra, sino de engordarla para luego enajenarla.

La asociatividad se relaciona con el modelo de producción para la producción del predio, mismo que no se discutió suficientemente con los productores. En este caso, el modelo no fue validado, ya que se conformaron organizaciones con socios poco preparados para trabajar de manera colectiva, asociativa y sin relación de acción comunitaria. Se reconoce que una vez pagada la tierra, esta sea subdividida para pasar a ser trabajada de forma individual bajo el modelo familiar. En todo caso, una futura estrategia de acceso a la tierra no debería basarse en un solo modelo. La selección del modelo productivo debe ser flexible. Posiblemente es mejor crear condiciones para que cada agricultor desarrolle la agricultura familiar, pues con seguridad esto va a ocurrir, en el momento que se pague la tierra.

En este caso se pone en la palestra la discusión del tamaño de la tierra que permita generar ingresos y trabajo suficientes para una familia. Sin embargo la actual Ley Orgánica de Tierras Rurales

y Territorios[11] (2016) no se incluye el tamaño de la tierra para su afectación, sino que se incluyen aspectos como la productividad, inclusive la posibilidad de generar valor agregado a la producción local, buscando maximizar los ingresos por unidad de superficie, *dado que la tierra para todos ya no alcanza; el Ecuador es uno de los países más poblados de América Latina. El tema de actualidad es cómo mantengo el tamaño (de la tierra) en el que técnicamente una familia pueda vivir y generar ingresos; hay que cambiar el chip de asociatividad. Si tengo entregado a minifundistas, pero no alcanza para generar ingreso, entonces hay que generar valor agregado local. En la ley no se habla de tamaño, porque nunca se definió la productividad de la tierra. Se puede fijar en 10 has, pero dónde (?).*

Diversas modalidades de trabajo asociativo se presentan desde un modelo puramente asociativo. Este es el caso de del predio La Guayas-El Oro en el que la producción de banano para exportación. Según sus directivos, no se lo puede hacer en superficies pequeñas (menos de 10 hectáreas en el caso del banano de exportación), ni con un modelo atomizado de superficies pequeñas, sus directivos son enfáticos: *no podemos repartir la tierra; no lo hemos hecho; si nos fraccionamos nos morimos, la asociatividad nos da fuerza productiva ante las exportadoras, pero si vamos individualmente nadie nos presta atención en la exportadora; en ese caso cada socio debería tener su propia empacadora; eso no es posible.*

Otra modalidad es el del predio La Martina-Imbabura, en que pese a disponer de lotes asignados para cada socio. Por lo que, se mantiene la relación entre socios, con decisiones de la organización en beneficio de todos los socios y del predio. Por ejemplo, el mantenimiento de la bomba, la limpieza reservorio, son trabajados por todos los socios a través de minga.

Tabla 6.

Situación del predio respecto al manejo individual y asociativo

No.	Predio	superficie entregada (ha)	Número de socios	Manejo del predio	
				asociativo (ha) 2020)	individual (ha)
1	La Indiana	270	40	50	4-5 ha por socio
2	La Guayas	167	83	167	no
3	Tatica	58,77	54	no	1 ha en promedio
4	Seis de Octubre	128	20	54 ha de mango	3,5 ha por familia ciclo corto
5	Atara	198	56	no	3 ha
6	Río Vite	820	80	100 ha de pastos 5-6 ha de plátano	3 has individuales.
7	Asociación 15 de diciembre-Campozano	47,65	13	47,65 ha asociativas	no
8	La Martina	37	13	no	Cada socio sobre 2,5 ha.
9	La Paquita	530	104	área social y secadora de cacao (10a 12 ha)	en promedio 5 ha por socio
10	Guayllabamba	165, 84	77	no	rangos de entre 1,5 hasta 21 ha por socio
11	Finca del Sol	153,85	13	no	12 ha cada socio
12	La Banda	89,5	41	si	casi 1 ha cada socio

Fuente: Entrevistas a directivos de predios 2020.
Elaboración: Elaboración propia

11 Entrevista Mauricio Proaño. Asambleísta y patrocinador de la Ley

iv. Comercialización

En este apartado se analiza el funcionamiento de la organización en relación a la comercialización. Este es considerado un aspecto clave para aquilatar la producción en términos de generar ingresos tanto para la subsistencia del productor y su familia y para el pago de la deuda por la tierra. En ese sentido se encuentra lo siguiente:

En el caso de la Banda-Pichincha se evidencian problemas en la comercialización. Además de conflictos con los precios, por tratarse de un predio lechero, la pandemia ha hecho que se reduzca la demanda de leche. *En general la organización funciona en un 80% bien, aunque se presenten problemas de manejo administrativo, coyunturales en determinada administración. Personalmente como socio, lo que no estoy conforme, es en que no se puede ahorrar, se desperdicia se malgasta; por ejemplo 7500 al mes de leche, pero apenas se ahorra menos de mil dólares; hay mucho gasto. Con la pandemia nos rebajaron el pedido de leche. Nos ha bajado la moral.* La fortaleza del predio está en la ganadería mucho más que en la agricultura (propuesta en un inicio dentro de los planes productivos). No hemos alcanzado los 800 litros de leche al día, debido a que los socios no son de empuje para ganadería, especialmente los que no son de la zona, quienes son más agricultores, entonces por eso prefieren sembrar papas.

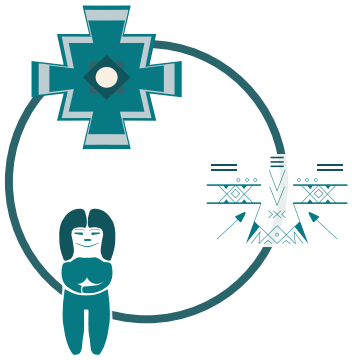
En el caso de Finca del Sol-Esmeraldas, resaltan que son afectados por los altos costos de producción. *El agricultor siembra, pero se sale en contra en la comercialización; apenas alcanzan los ingresos para alimentase. Todo lo que se produce se vende a bajo precio; no se generan suficientes ingresos.*

La falta de un manejo asociativo en la comercialización dificulta la generación de los ingresos esperados. En Guayllabamba-Chimborazo, se señala que: l*a venta del maíz la hace cada socio; una vez que se cosecha hay compradores que visitan el predio y compran por parcela de manera individual. Otros sacan la zanahoria y arveja al mercado de Riobamba, con resultados inciertos, pues a veces no sacan ni para la mano de obra. La leche también se vende de manera individual.*

El tema de la comercialización es recurrente entre los directivos entrevistados, señalando como una gran debilidad. Así en La Paquita, *a los socios que producen ciclo corto el mercado les castiga bastante. Hay socios que han hecho con piña mucho dinero, pero otros se han quedado en la calle. Los precios son muy inestables, se pude vender en USD 3-4 dólares por unidad, pudiendo caer en poco tiempo a 50 centavos.*

Existen casos, en que el mercado ha venido siendo poco a poco descifrado por los miembros de las organizaciones, sea de manera individual o en pequeños grupos, pero han conseguido mercados estables. Es así que, en La Martina-Imbabura, se entrega la producción de leche directamente al consumidor: *la calidad de la leche es buena y entregamos a la gente del pueblo (Cotacachi); en lo que es tomate riñón deja al mayorista algunos entregan a proveedores del Supermaxi, o vienen compradores de Ambato, consiguiendo mejores precios que en el marcado local, porque además nuestro producto es de mejor calidad.*

En Campozano-Manabí, se ha desarrollado un fuerte proceso de vinculación con los mercados, a través del rubro café. Sus directivos destacan que, *manejamos una relación directa a los compradores, para desvincularnos de los intermediarios; tanto con compradores-exportadores nacionales y extranjeros; hemos dejado de lado los compradores locales que nos empobrecen. Requerimos mayor financiamiento. Trabajamos con el anticipo que nos entregan los compradores.*



7. Análisis de la propuesta metodológica del Plan Tierras (modelo conceptual de partida)

El Plan Tierras es formulado como respuesta a un problema profundo de inequidad en el acceso a la tierra, sostiene como premisa democratizar las condiciones de acceso permitiría mejorar las economías a largo plazo de las familias campesinas (Montenegro, Ramos y Hidalgo 2020), buscando reducir las condiciones de empobrecimiento en la zona rural al 2006 (61% pobreza y 21% pobreza extrema). En septiembre del 2013, un informe de evaluación del Plan Tierras, a los dos años de ejecución[12] señala que siendo *un proyecto del MAGAP y que uno de sus componentes que dan sentido a la adjudicación de tierras es el desarrollo productivo, la línea de base debería haber incorporado indicadores sobre la situación productiva de los predios en su situación actual, para poder medir su evolución en el marco del proyecto, tampoco incluye indicadores referidos a lo organizativo.* A partir del 2013 CESA-FEPP y Fundación Esquel levantaron línea de base y establecieron indicadores para medir el desempeño productivo del predio.

Más adelante señala que: *el proyecto es muy débil en sus planteamientos en cuanto a lo estratégico y metodológico, lo cual esta evaluación considera que es su mayor debilidad. Desde una ambiciosa idea de cambio estructural, se lanza a la operación una propuesta que no toma en cuenta las orientaciones estratégicas y metodológicas, ni el modelo de gestión con articulación institucional, contenidas en el mismo proyecto y se lo ejecuta desmembrado del MAGAP.*

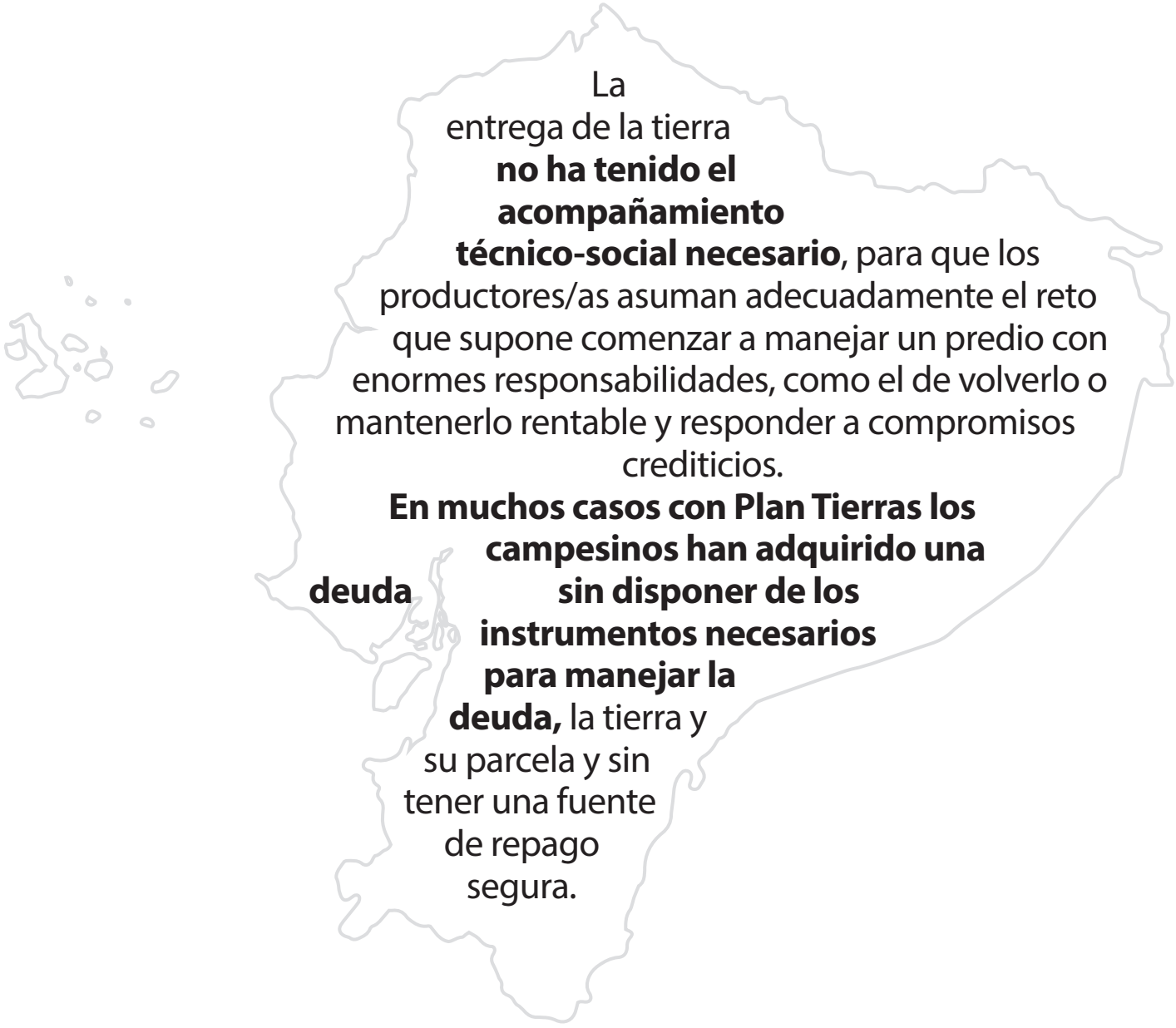
La evaluación de medio término concluye que: *la entrega de la tierra no ha tenido el acompañamiento técnico-social necesario, para que los productores/as asuman adecuadamente el reto que supone comenzar a manejar un predio con enormes responsabilidades, como el de volverlo o mantenerlo rentable y responder a compromisos crediticios, considerando que los campesinos en unos casos han sido comunitarios, en otros individuales, pero ninguno "empresario". En muchos casos con Plan Tierras los campesinos han adquirido una deuda sin disponer de los instrumentos necesarios para manejar la deuda, la tierra y su parcela y sin tener una fuente de repago segura.*

Este es un hecho que motivó al MAG[13] a buscar apoyo especializado de parte de ONG especializadas en procesos de desarrollo rural y desarrollo empresarial campesino. De esta forma se pretende desarrollar un proceso de apoyo a los predios bajo enfoques de asociatividad, que permita alcanzar los objetivos de la entrega de tierra a los campesinos, a través de la experiencia desarrollada por CESA, FEPP y Fundación Esquel, a la que se suma la sensibilidad de sus equipos técnicos para tratar y conducir procesos de empoderamiento campesino.

En esa perspectiva el Consorcio CESA-FEPP hizo un detenido análisis de la propuesta metodológica del Proyecto Plan Tierras, encontrado que l*a intencionalidad de la propuesta original del Plan Tierras, presentada por el MAGAP a SENPLADES en lo que respecta al Componente Fomento Productivo, se orientaba a apoyar el desarrollo de actividades económicas en los predios beneficiarios de las nuevas adjudicaciones, mediante un apoyo técnico preferencial. Se busca mantener un apoyo a las familias de productores que acceden a tierras nuevas, coordinado esfuerzo de otras instituciones y del mismo MAGAP para que puedan estar involucrados en iniciativas de comercialización que les aseguren buenos precios, así como beneficiarse de asistencia técnica y de fortalecimiento organizativo, en el entendido que el trabajo asociado, les perite tener abastecimientos a menor costo, así como comercialización en mejores condiciones.*

12 Informe de Evaluación de Medio Término Marzo 2010 a julio 2013 Proyecto "Plan de fomento del acceso a tierras de los productores familiares en el Ecuador" CUP: 133600000.732.5366 (Nombre corto: "Plan Tierras"). Magdalena Mayorga. Septiembre 2013

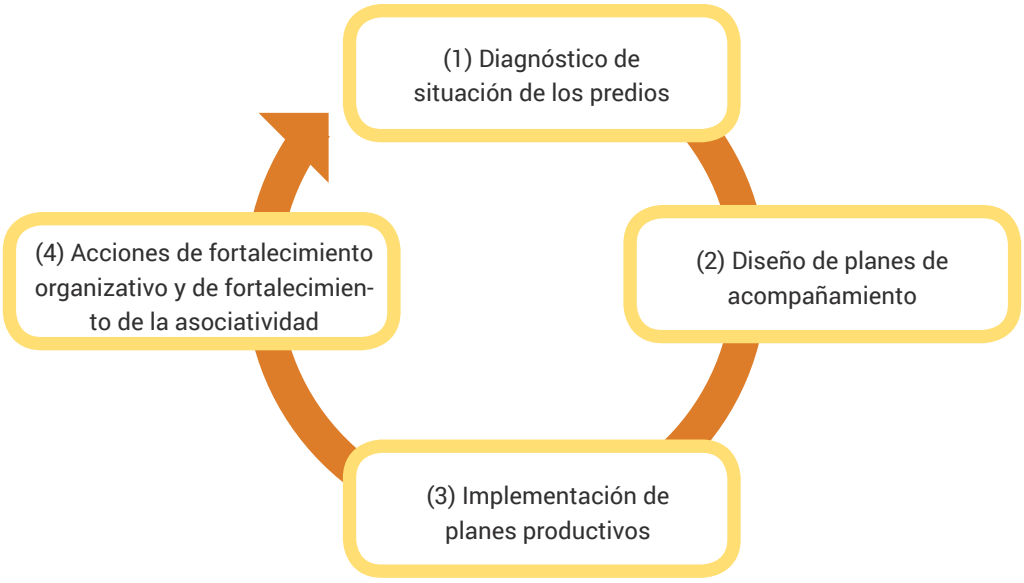
13 Reunión entre representantes Consorcio CESA-FEPP con Javier Ponce, Ministro de Agricultura 2012-2017.



La entrega de la tierra **no ha tenido el acompañamiento técnico-social necesario**, para que los productores/as asuman adecuadamente el reto que supone comenzar a manejar un predio con enormes responsabilidades, como el de volverlo o mantenerlo rentable y responder a compromisos crediticios.

En muchos casos con Plan Tierras los campesinos han adquirido una deuda sin disponer de los instrumentos necesarios para manejar la deuda, la tierra y su parcela y sin tener una fuente de repago segura.

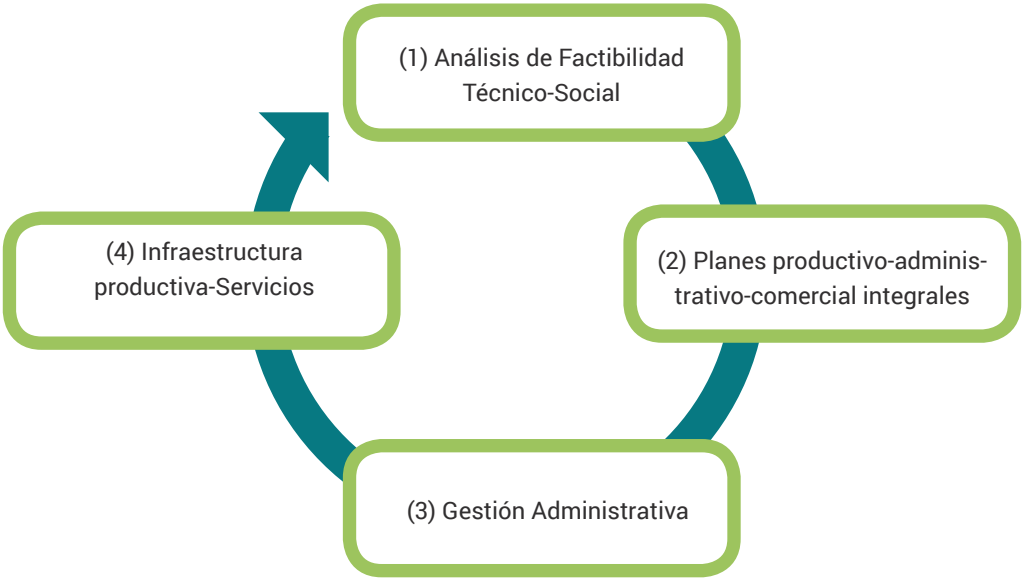
Ilustración 1.
Modelo conceptual-operativo del Plan Tierras



Fuente: MAGAP-SENPLADES, 2010

En las diferentes convocatorias a CESA-FEPP, el Componente Fomento Productivo fue modificándose, así, en la primera convocatoria (2012), el MAG plantea el siguiente esquema metodológico para su intervención en los predios:

Ilustración 2.
Modelo conceptual-operativo del Plan Tierras



Fuente: MAGAP, 2012

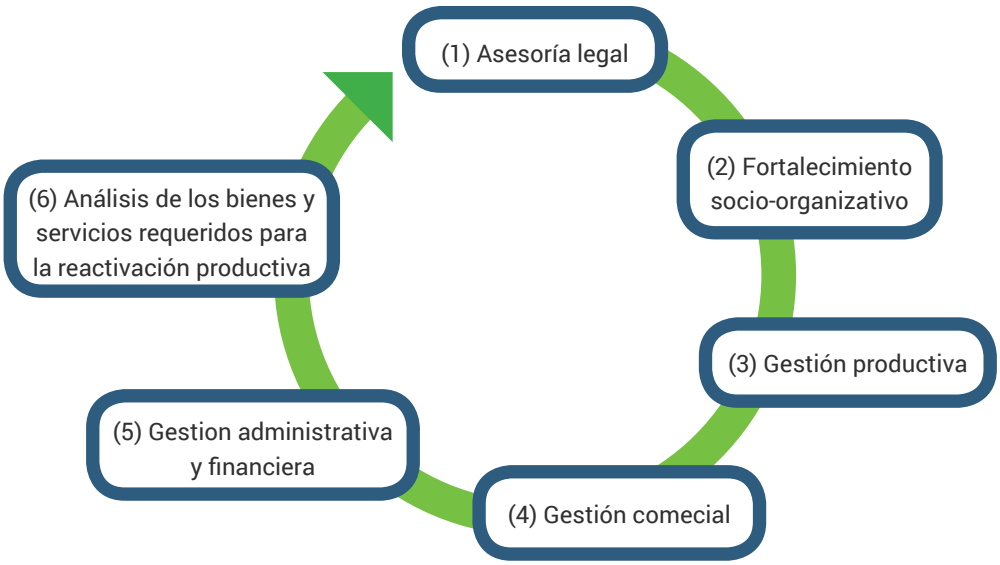
En su propuesta de apoyo CESA-FEPP, a los predios asignados, modificó el Modelo Conceptual del Plan Tierras, utilizando los ejes del trabajo asociativo desarrollado por CESA, orientado, en general, a alcanzar la sostenibilidad de los procesos económico-productivos de grupos de pequeños productivos, organizando el apoyo externo en cuatro ejes: socio organizativo, productivo, acceso a mercados y finanzas.

Para la segunda convocatoria (2016-2017), una vez que se confirmó con el MAGAP la pertinencia de los cuatro ejes propuestos por CESA-FEPP, El MAGAP acogió el siguiente esquema de acción, basado en asistencia técnica en seis ejes, cuatro de ellos en sintonía con los enfoques conceptuales-operativos de CESA-FEPP. fortalecimiento organizativo; gestión productiva; gestión comercial; y, gestión administrativa financiera; a los que el MAG añadió dos ejes complementarios dirigidos a solventar los problemas legales presentes en los predios; y, al análisis de los bienes y servicios requeridos para la reactivación productiva.

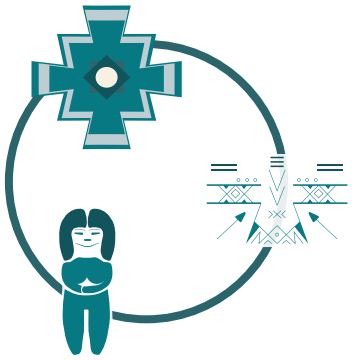
Esta propuesta metodológica de CESA-FEPP, se plantea para enfrentar los siguientes problemas encontrados en las organizaciones adjudicatarias del Plan Tierras: i) debilidad en las estructuras organizativas, falta de empoderamiento, y baja capacidad de manejo administrativo de las asociaciones; ii) planes productivos para el desarrollo productivo de los predios, en su mayoría irreales; ausencia de herramientas para el acceso a los mercados; ausencia de recursos para inversiones productivas; desarticulación del apoyo de los programas y acciones del MAG y otras entidades de apoyo, entre otras.

En síntesis, fueron las ONG a través del Consorcio CESA-FEPP y Fundación Esquel, las que en acuerdo con el MAG propusieron los enfoques metodológicos para el apoyo a los predios, buscando garantizar la sostenibilidad del manejo productivo-comercial de los predios, basado en el fortalecimiento de las organizaciones adjudicatarias, que incluyó el apoyo para el manejo financiero administrativo, con miras al pago de la deuda por la tierra.

Ilustración 3.
Modelo conceptual-operativo del Plan Tierras



Fuente: MAGAP, 2015



8. Análisis de los criterios de evaluación

La evaluación se centra en la metodología del Plan Tierras, que incluyo el apoyo desde CESA-FEPP y Esquel; se aplicaron los siguientes atributos de la evaluación:

a. Coherencia:

Se analiza la articulación de los objetivos del Plan Tierras con los instrumentos metodológicos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas encontrados. En este sentido, es importante resaltar que a la llegada del Ministro Javier Ponce (marzo 2012) se busca el apoyo de ONG especializadas en trabajo con pequeños productores (CESA-FEPP) y en desarrollo económico (Fundación Esquel) para que en función de sus capacidades y sensibilidad social, desarrollen un proceso de desarrollo productivo de los predios, basados en herramientas para el fortalecimiento de la asociatividad, entendida como *una estrategia de inclusión de los pequeños productores para el acceso a mercados, en busca de ser parte de los beneficios económicos de la comercialización de sus productos, situación que de hacerlo individualmente es muy difícil alcanzarlo, en un contexto que se vuelve más competitivo y que descarta a los que no cuentan con condiciones para competir.*

La acción de CESA-FEPP propuso como instrumentos metodológicos: i) planes de producción ajustados a la realidad del predio y la organización, especialmente a la Superficie Agrícola Útil (SAU), la disponibilidad de agua de riego, entre otros elementos; ii) la asignación de un rubro para el cofinanciamiento de pequeñas inversiones y equipamiento, en función de las necesidades establecidas en el plan de producción ajustado; y, la organización e implementación del Comité de Gestión de cada predio. Estas herramientas buscaban enfrentar parte de los problemas encontrados: planes productivos en su mayoría irreales; ausencia de recursos para la producción, especialmente para la adquisición de equipamiento productivo; y la desorganización de los apoyos institucionales.

Los Comités de Gestión se establecieron en acuerdo con la organización de productores y el MAG-unidades territoriales, como espacios de coordinación donde los diferentes actores que intervienen en el predio, con reuniones periódicas para articular acciones que permitan fortalecer a la organización, propiciando herramientas de planificación y seguimiento a la ejecución de actividades, así como la toma de decisiones por parte de los directivos, en función de los planes de producción debidamente ajustados y reformulados.

De las entrevistas a los directivos de las organizaciones se asume que este proceso quedó trunco a partir del 2017, pues inclusive los Comités de Gestión establecidos por CESA-FEPP. Sin embargo, los apoyos fueron suspendidos, reduciendo la posibilidad de garantizar que los apoyos institucionales se mantengan ordenados a la salida de las ONG. Salvo pocos predios, como La Guayas, con antecedentes de manejo empresarial; se podría señalar que se ha perdido el enfoque de planificación y apoyo institucional organizado, sea por la ausencia de un trabajo permanente del MAG, o porque al interior de la organización, tampoco se continuó con el trabajo direccionado por CESA-FEPP y Fundación Esquel, hacia la conformación de grupos de trabajo (comisiones de los socios), con lo que se buscaba que la responsabilidad de la ejecución de las actividades incluidas en los planes productivos, sea compartido por todos los socios, generando su empoderamiento, evitando que recayera solamente en los directivos.

b.
Pertinencia:

Las ONGCESA-FEPP y Fundación Esquel fueron invitadas a desarrollar un proceso de al menos 5 años, que finalmente se cumplió de manera parcial, en dos períodos: siete meses en el período 2012-2013 y doce meses en el período 2016-2017. Es decir, menos de dos años no continuos, tiempo insuficiente para desarrollar los ejes propuestos. Pese a ello, se recogen algunos elementos presentados en el informe final de la intervención del Consorcio CESA-FEPP (mayo 2017).

No existe evidencia de que luego del trabajo de las ONGs el MAG continuó con la propuesta metodológica. Esta se basaba en los cuatro ejes de trabajo: fortalecimiento socio-organizativo; gestión productiva; gestión comercial; y gestión administrativa-financiera. Al inicio de la intervención de CESA-FEPP, estos cuatro ejes, así como énfasis y acciones fueron presentadas y aceptadas por las asambleas de cada una de las organizaciones beneficiarias del Plan Tierras.

Los cuatro ejes de trabajo, en principio resultaban pertinentes con las necesidades de apoyo a las organizaciones que accedieron a los predios entregados por el Plan Tierras. Así permitían avanzar en el incremento de la capacidad socio empresarial de las organizaciones para posicionarse en los mercados. Además, buscaban incrementar la producción y los volúmenes de venta, creando una estructura socio empresarial con mayor visión de articulación a los mercados y la generación de mejores ingresos para los productores.

La propuesta metodológica buscaba generar en las asociaciones visiones de largo plazo que van más allá de las simples negociaciones de precios, buscando la distribución equitativa de los beneficios generados dentro de la cadena, y el empoderamiento de pequeños productores. Sin embargo, este proceso fue incompleto ya que se remitió a menos de 19 meses en dos períodos: 2012-2013 y 2016-2017.

Sin embargo, a la conclusión del apoyo de CESA-FEPP (abril del 2017), se evidenciaban, en los ejes de trabajo, resultados diferenciados en las 38 organizaciones de productores; así los ejes, legal, socio-organizativo y productivo, despertaron mayor interés entre los productores y alcanzaron mayor desarrollo en sus resultados. Los ejes comercial y financiero, pese a que cumplieron las actividades previstas, encontraron limitaciones derivados de problemas estructurales y de idiosincrasia. En lo que se refiere a comercialización se mantienen los problemas básicos de los pequeños productores: bajas cantidades (volúmenes), calidad, frecuencia de provisión, permanencia en la relación comercial, altos costos de producción, y débil organización y capacidad negociación. En cuanto al eje financiero, se aprecia resistencia de las organizaciones a manejar de manera formal la información financiera, sí como a transparentarla con los mismos socios y menos aún con las entidades de apoyo externo.

La estrategia CESA-FEPP se planteó como la implementación del Fondo de Inversión, mediante la modalidad de cofinanciamiento uno a uno (por cada dólar aportado por las ONG, los productores aportaban otro dólar). Con ello se pretendía destinar a la adquisición de equipos e infraestructura productiva, incluidos en el respectivo plan de producción del predio; estructuración del Comité de Gestión para el manejo productivo del predio. Así se involucró la participación de dirigentes de las organizaciones adjudicatarias y de técnicos del MAG y sus programas en territorio. También, la pertinencia de la propuesta metodológica basada en los ejes: legal, socio-organizativo, productivo, comercial y financiero.

Al 2020, los directivos de las organizaciones entrevistadas destacan que las inversiones productivas cofinanciadas (galpones, tendales, maquinaria, etc.) en su mayoría se utilizan en el manejo productivo del predio. Los Comités de Gestión han dejado de funcionar, y con ello, se ha perdido la acción organizada en ejes (legal, socio-organizativo, productivo, comercial y financiero). Los directivos de los predios entrevistados señalan que el apoyo del MAG a la salida de CESA-FEPP y Esquel, ha continuado de manera muy puntual e intermitente; señalan en algunos casos apoyos también puntuales de GAD provinciales, INIAP y Universidades, sin que se mantengan los ejes propuestos, que forman parte del enfoque de asociatividad impulsado por CESA-FEPP.

C.
Eficacia:

¿En qué medida los resultados de la metodología aplicada contribuyeron al cumplimiento de los objetivos del Plan Tierras y la política de tierras del Estado? Se verificará la recepción efectiva de los beneficios esperados por parte de los beneficiarios del Plan Tierras.

El apoyo de CESA-FEPP y Fundación Esquel, finalizado el 2017, según el Estudio del SIPAE (2018) alcanzó a 51 predios y 92 asociaciones beneficiarias: El consorcio CESA- FEPP realizó el acompañamiento productivo a 38 organizaciones en 31 predios (2015) y ESQUEL a 20 predios (ESQUEL 2017), Es decir al 2017, el 61% de asociaciones habrían contado con dicho apoyo. El informe de la Unidad de Redistribución, Subsecretaria de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales del MAG (julio 2020), señala que en el período 2010-2019, el número de predios redistribuidos alcanzó los 87, cubriendo según el Informe del MAG (julio 2020), a 5.392 beneficiarios directos/familias; es decir al 54% de la población beneficiaria mencionada en el 2010 por SENPLADES que preveía el acompañamiento de diez mil familias.

CESA-FEPP involucró a 2 067 familias/beneficiarios directos (57% hombres y 43% mujeres), es decir al 20% de la meta establecida por el Proyecto y el 38% de la meta cumplida en el período 2010-2020). Como se señaló anteriormente, el apoyo de las ONG se limitó a dos períodos: 2012-2013 y 2016-2017, tiempo insuficiente para obtener impactos y resultados sostenibles.

La situación después de la salida de las ONGs no ha cambiado mucho. La superficie sembrada es similar al 2016-2017. Persiste la dificultad de los productores para financiar los costos de producción, sea por sus escasos recursos o por la dificultad a acceder a créditos formales. La asistencia técnica no es permanente en la mayoría de los predios, por lo que se mantienen como temas no resueltos. El MAG a través del Proyecto de Irrigación Tecnificada, proyecto que cuenta con recursos del Banco Mundial, ha venido implementando sistemas de riego en los predios: Campozano-Manabí, Atara-Las Mercedes-Guayas, Río Vite-Manabí.

Indicadores Ingreso, Agropecuario Neto-IAN

En cuanto al análisis de CESA-FEPP de los indicadores Ingreso, Agropecuario Neto-IAN; y, Capacidad de pago de los predios, a la salida del apoyo a los 31 predios (abril 2017) y la situación encontrada en el presente análisis (septiembre 2020). Con ello se menciona el Ingreso agropecuario neto- IAN, resultado de descontar del Valor actual Neto-VAN. Todos los valores que los

productores del predio pagan por concepto de renta de la tierra, jornales, servicios a terceros, otros. El IAN permite poner en evidencia sus posibilidades financieras para cubrir las deudas derivadas del pago por las tierras, adquirir los insumos necesarios para la próxima siembra, o para comprar animales, o nuevos medios de producción.

El IAN de los 31 predios se incrementó en un 14% respecto al año 2016. Los predios que alcanzaron mayores incrementos del IAN son los que producen rubros de exportación, como General Plaza y La Guayas (plátano y banano de exportación, respectivamente), camarón (La Huada-ASOTRACAY y la Huada-Pitahaya), cacao (Siberia Mache), mango (Santa Ana); y arroz (Mercedes JUGOM).

Al 2020, el predio La Guayas, cuyos directivos fueron entrevistados, señalan continuar con la producción de banano para el mercado internacional; con los ingresos han podido cubrir costos de producción y cumplir con el pago de la tierra. En los casos de Río Vite y Finca del Sol, que se encuentran atrasados en los pagos, el IAN decreció entre los años 2017 y 2016, evidenciando al 2020, imposibilidad del pago de la deuda, debido a que la situación económica-productiva de los predios, no ha variado.

Tabla 7.

Ingreso Agropecuario Neto 2016- 2017 predios asignados a CESA-FEPP

COMPARACION INDICADORES FINANCIEROS (2016 - 2017)				
No.	Predios	INGRESO AGROPECUARIO NETO (IAN)		
		2016	2016	DIFERENCIA
1	Tabuche	59.063,56	59.063,56	0,00
2	Tatica	12.149,64	6.410,53	-5.739,11
3	San Mateo	17.340,70	22.951,74	5.611,04
4	Las Marías	7.255,13	16.568,55	9.313,41
5	La Sentada	66.040,58	67.756,03	1.715,45
6	Finca del Sol	31.465,86	11.687,06	-19.778,79
7	Campozano	24.661,42	31.748,64	7.087,23
8	General Plaza	110.743,90	125.973,47	15.229,56
9	Río Vite	16.782,71	-27.859,18	-44.641,88
10	Siberia Mache	151.131,72	213.009,49	61.877,77
11	Limocillo	82.961,18	127.659,92	44.698,75
12	Piscano	82.961,18	127.659,92	44.698,75
13	Santa Ana	554.492,98	613.886,29	59.393,31
14	Heidi María	263.114,50	124.641,89	-138.472,61
15	Campamento	357.204,49	495.735,46	138.530,97
16	Mercedes AGM	-673,96	8.152,30	8.826,26
17	Mercedes Jugom	-66.996,00	111.216,73	178.212,72
18	Petrillo	-6.942,70	-13.885,39	-6.942,70
19	Safando	1.508,14	0,00	-1.508,14
20	La Gudelia	112.884,20	108.542,50	-4.341,70
21	La Guayas	1.020.996,63	1.408.496,63	387.500,00
22	La Rema	0,00	3.588,35	3.588,35
23	La Huada (Asotracay)	836.274,15	836.274,15	0,00
24	La Huada (Pitahaya)	404.035,52	404.035,52	0,00
25	El Tablón	51.418,60	82.689,77	31.271,17
26	La Banda	61.050,20	81.387,74	20.337,54

El IAN de los 31 predios se incrementó en un

14% respecto al año 2016

Los predios que alcanzaron mayores incrementos del IAN son los que producen rubros de exportación como

plátano, camarón, pitahaya, cacao, mango y arroz.

Tabla 7.

Ingreso Agropecuario Neto 2016- 2017 predios asignados a CESA-FEPP

COMPARACION INDICADORES FINANCIEROS (2016 - 2017)				
No.	Predios	INGRESO AGROPECUARIO NETO (IAN)		
		2016	2016	DIFERENCIA
27	San Antonio de Valencia	112.876,32	114.406,45	1.530,13
28	Tiliflor	20.795,65	27.434,91	6.639,26
29	San José de Chipche	13.890,98	13.428,75	-462,23
30	San Antonio de Guayllabamba	244.897,80	238.948,76	-5.949,04
31	Pampas de Guachaquisí	16.412,81	5.111,73	-11.301,08
32	Sucuso	263.138,14	141.456,06	-121.682,08
	TOTAL	**4.924.952,00**	**5.590.195,32**	**665.243,32**

Fuente: Informe Final CESA-FEPP 2017
Elaboración: Elaboración propia

En el año 2017 para determinar la capacidad de pago de los predios se comparó el IAN alcanzado por cada predio con las obligaciones de pagos por pago de la tierra en el mismo año. Como se puede apreciar en la siguiente Tabla 7, de los 31 predios (55%) estaban en condiciones de cumplir con el servicio a la deuda programada para el 2017, utilizando recursos generados por la actividad productiva del predio. Aquellos predios que no podían cubrir el servicio a la deuda eran precisamente aquellos que presentaban menor índice de uso de la SAU.

Tabla 8.

Capacidad de pago servicio a la deuda 2017

No.	Predios	IAN 2017	MONTO DE LA DEUDA TOTAL	CUOTAS A PAGAR EN EL 2017	RELACION IAN 2017/CUOTAS A PAGAR 2017
1	Tabuche	59.063,56	64.737,12	**8.305,40**	**7,11**
2	Tatica	6.410,53	28.826,65	**1.677,00**	**3,82**
3	San Mateo	22.951,74	39.570,48	**4.946,31**	**4,64**
4	Las Marías	16.568,55	23.028,04	**2.878,55**	**5,76**
5	La Sentada	67.756,03	178.495,00	**20.767,21**	**3,26**
6	Finca del Sol	11.687,06	478.800,00	**77.140,00**	0,15
7	Campozano	31.748,64	39.442,16	**4.930,27**	**6,44**
8	General Plaza	125.973,47	266.713,20	**33.339,15**	**3,78**
9	Río Vite	-27.859,18	2.270.830,96	**205.272,86**	(0,14)
10	Siberia Mache	213.009,49	422.164,56	**52.770,57**	**4,04**
11	Limocillo	127.659,92	1.622.131,38	**202.766,42**	0,63
12	Piscano	127.659,92	3.949.470,00	**45.950,63**	**2,78**
13	Santa Ana	613.886,29	474.077,56	**50.230,97**	**12,22**
14	Heidi María	124.641,89	318.562,32	**39.820,29**	**3,13**
15	Campamento	495.735,46	1.099.269,40	**785.192,43**	0,63
16	Mercedes AGM	8.152,30	332.458,64	**38.680,29**	0,21
17	Mercedes Jugom	111.216,73	920.497,20	**116.153,77**	0,96
18	Petrillo	-13.885,39	672.530,52	**244.969,24**	(0,06)

Tabla 8.

Capacidad de pago servicio a la deuda 2017

No.	Predios	IAN 2017	MONTO DE LA DEUDA TOTAL	CUOTAS A PAGAR EN EL 2017	RELACION IAN 2017/CUOTAS A PAGAR 2017
19	Safando	0,00	732.810,32	91.601,29	-
20	La Gudelia	108.542,50	826.403,00	103.300,40	**1,05**
21	La Guayas	1.408.496,63	397.392,80	GRACIA	
22	La Rema	3.588,35	75.034,72	9.379,34	0,38
23	La Huada (Asotracay)	836.274,15	46.065,17	6.518,66	**128,29**
24	La Huada (Pitahaya)	404.035,52			
25	El Tablón	82.689,77	251.523,84	31.440,48	**2,63**
26	La Banda	81.387,74	1.016.411,63	127.051,45	0,64
27	San Antonio de Valencia	114.406,45	7.618.932,44	865.787,78	0,13
28	Tiliflor	27.434,91	209.019,76	17.098,69	**1,60**
29	San José de Chipche	13.428,75	140.000,00	15.106,00	0,89
30	San Antonio de Guayllabamba	238.948,76	1.516.168,00	46.651,32	**5,12**
31	Pampas de Guachaquisí	5.111,73	67.689,30	8.461,16	0,60
32	Sucuso	141.456,06	205.789,87	38.585,56	**3,67**
TOTAL		**5.588.178,32**	**11.025.534,84**	**1.150.182,44**	

Fuente: Informe Final CESA-FEPP 2017
Elaboración: Elaboración propia

Del predio Tatica- Esmeraldas, que adeuda al 2020, mantiene el 50% del crédito por la tierra. En el 2017 mantenía una relación de 3,82 (relación IAN 2017/cuotas a pagar 2017) y que manifiestan su intención de pago: *pasa la pandemia y retomamos los cobros, ya deben pocos.* Lo mismo sucede en Santa Ana, con una relación de 12,22 (2017), pues disponen de los recursos para pagar sus cuotas, pero necesitan solventar aspectos legales.

En el caso de la Asociación 15 de Diciembre, predio Campozano-Manabí, su relación IAN/cuotas es de 6,44. Los recursos para el pago de la deuda lo han utilizado como contraparte para proyectos productivos. El caso del predio Guayllabamba-Chimborazo, (5,12 relación IAN 2017/cuotas a pagar 2017), se terminó de pagar en noviembre del 2019.

En el caso de la organización Atara, predio Las Mercedes-Guayas, (0,21 relación IAN 2017/cuotas a pagar 2017) mantienen una deuda en los pagos. Estos señalan que no disponen de acceso al riego, lo cual les impide producir y pagar por la tierra. Río Vite (0,14 relación IAN 2017/cuotas a pagar 2017), no ha pagado ninguna cuota; a criterio de sus directivos, la deuda sobrepasa las capacidades de la propia producción del predio. Lo mismo sucede en Finca del Sol-Esmeraldas, (0,15 relación IAN 2017/cuotas a pagar 2017) que no han podido cumplir con el pago de la tierra, debido, según sus directivos a la falta de agua de riego. El predio La Banda-Pichincha, (0,64 relación IAN 2017/cuotas a pagar 2017), no se encuentra al día en el pago de las cuotas. Aducen que se debe a malas administraciones.

d.
Impacto:

Para este apartado se plantean gunas preguntas guías que facilitan el desarrollo del mismo.

¿Cuáles son los beneficios para los productores y el sector agropecuario?

En su mayoría los impactos resaltados por los directivos se relacionan con el acceso a la tierra. No hacen referencia a empleo ni ingresos derivados de la producción de los predios. Los directivos entrevistados destacan como real impacto el haber alcanzado un patrimonio que se ha ido forjando a través de todo el proceso recorrido por los productores organizados, sea de organizaciones con trayectoria, o sea de organizaciones que se formaron ad-hoc; en los dos casos, recorridos e intereses diferentes: consolidación de un patrimonio familiar, y/o fuente de trabajo e ingresos familiares. Finalmente, disponen de un pedazo de tierra. Uno de los directivos reseña el proceso vivido dentro del Plan Tierras: *las organizaciones hemos trabajado y sacrificado, pero no hemos sido sujetos de beneficios sino más bien de inversión.*

En la Banda-Pichincha, pese a que señalan eventuales problemas de manejos administrativos- financieros al interior de sus organizaciones, resaltan: *El Estado nos ayudó mucho tenemos escrituras tenemos la tierra, hemos mejorado las condiciones de vida de los socios, Somos mejores que hace 8 -10 años. Esto es muy importante. Sembramos choclo y nos repartimos equitativamente, igual las papas. Llevamos para comer y como tenemos las parcelas de cada socio y ahí impulsamos otros cultivos. Estamos todos los días en agricultura. Compramos un tractor nuevo, en mi administración quedó bien, pero ahora se produce para invertir ahí mismo y para pagar parte de la letra con el Banco. El fondo de inversión entregado por CESA-FEPP nos sirvió para adquirir ganado de buena calidad, lo que nos ha permitido mejorar la producción de leche. Al final los resultados han sido positivos.*

Los impactos también están en función de la calidad de tierra entregada y la disponibilidad de riego, así en La Martina, destacan que se entregó *buenos suelos con cantidad de agua de riego suficiente para los sembríos, a lo que se añadió el duro trabajo de los socios, con resultado positivo la transformación de la tierra, pues antes era puro chaparro. Lo duro ha sido pagar la tierra.*

En otros predios y organizaciones, los impactos están por verse, pues si bien han accedido a la tierra, las necesidades de recursos para producir no permiten visibilizar mejoras para sus socios. Es un proceso incompleto. Así, en Finca del Sol-Esmeraldas: *necesitamos recursos para arreglar el corral, así como dinero para mantener los toretes de engorde (pastos). Con eso podríamos trabajar la finca. Se necesita capital.*

Los impactos si bien en muchos casos se relacionan con la entrega de los predios a la gente que los necesitaba; también se aprecia otros impactos tal vez menores pero negativos; *se ha sobre endeudado a los productores; muchos de los que accedieron a la tierra, fueron mal seleccionados; aquellos que no pueden producir, algunos porque no tuvieron acceso a riego y capital y otros porque no tenían antecedentes como productores, por lo que su trabajo fue deficiente y por lo tanto tampoco pueden cubrir la deuda.* Inclusive la pandemia COVID 19 ha puesto en evidencia la dificultad de contar con los recursos necesarios para cubrir las obligaciones con el banco. También mencionan que la posibilidad de mantener reuniones grupales con regularidad ha dificultado el funcionamiento de la organización y el trabajo en los predios.

e.
Sostenibilidad:

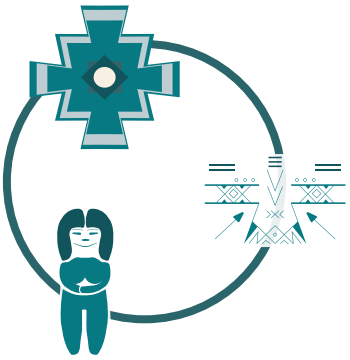
¿En qué medida son sostenibles los cambios introducidos en los predios? ¿Cuáles son los factores claves para garantizar la sostenibilidad del apoyo entregado por el Estado?

El tema de la sostenibilidad se entiende como la posibilidad de que alcancen el objetivo de producir, cubrir el pago por la tierra y generar ingresos para las familias de los beneficiarios. Además, está en función de los siguientes factores: i) grado de consolidación de la estructura organizativa; ii) acceso a agua de riego; iii) recursos de capital e infraestructura productiva; iv) relaciones con los mercados; v) ausencia de problemas legales; y vi) orientación al pago de la deuda por acceso a la tierra.

En esta perspectiva, se aprecian dos grupos de predios, aquellos que van alcanzando procesos de sostenibilidad diferenciada: en un primer lugar se encuentran predios como La Guayas-El Oro, La Martina-Imbabura y Campozano-Manabí. Estos poseen una estructura con mejor funcionamiento organizativo y acuerdos para el trabajo individual y asociativo. Además, acceden a riego e infraestructura productiva y mantienen una vinculación aceptable con los mercados. No presentan problemas legales y han venido pagando la cuota de la tierra con regularidad. Así como la presencia de un liderazgo efectivo y eficiente y la aplicación de los estatutos y reglamentos establecidos por la organización y su cumplimiento permanente.

En un segundo grupo se encuentran el resto de predios a cuyos directivos se entrevistó y que requieren fortalecer sus procesos internos. Inclusive, demandan servicios de riego e infraestructura productiva, sus relaciones con los mercados no son sólidas y presentan problemas legales que resolver. Las organizaciones se encuentran atrasados en los pagos por la tierra, evidencian ausencia de liderazgo en sus organizaciones, lo que no les dificulta llegar a acuerdos en la coordinación, planificación y ejecución de actividades, con miras a consolidar el modelo de gestión social y productivo.

MF
540



9. Conclusiones

El Plan Tierras fue una propuesta que inició su accionar sin un objetivo definido, en cuanto al planteamiento conceptual y metodológico. Por lo que, los resultados no satisficieron la realidad, en cuanto a enfrentar el manejo de los predios entregados a las organizaciones que accedieron a la tierra. El estudio identifica que existe un déficit del análisis de la situación inicial, sobre la capacidad productiva del predio. Así también, se observa una deficiencia en estudios de los predios intervenidos sobre la superficie agropecuaria útil. Por este motivo, los resultados alcanzados no satisfacen la necesidad de cubrir la relación sobre tierra productiva/familia. En este caso, las ONGs generaron un soporte importante, durante la ejecución de la fase de apoyo contratado por el MAG (2012-2013 y 2016-2017). Principalmente, debido a la capacidad y experiencia de trabajo con grupos asociativos en temas productivas y socio-empresariales. Son estas quienes desarrollaron un proceso, limitado en el tiempo (menos de dos años discontinuos), basado en cuatro ejes: socio organizativo productivo comercial y financiero.

Se aprecia que el objetivo por el cual se implementó el Plan Tierras relacionado con la

> "reducción de la inequidad de acceso a la tierra, para pequeños y medianos productores agropecuarios, mediante la adquisición, redistribución, legalización de predios estatales, privados y baldíos (…) anclados a planes, programas y proyectos productivos (…), que permitan el desarrollo productivo y bienestar de los productores y familias rurales, es una tarea pendiente, que no se ha cumplido ni en la cantidad de familias esperadas: accedieron a la tierra 5.392 beneficiarios directos/familias; es decir al 54% de la población prevista: diez mil familias, lejos aún de enfrentar los problemas por los que atraviesan 200 mil familias que arriendan para hacer agricultura y las 437 mil familias que no tienen o tiene poca tierra";

tampoco se ha cumplido de manera significativa la concreción sostenida de planes y programas productivos que permitan asegurar que se está en camino de alcanzar el desarrollo productivo de la tierra entregada.

A partir de los resultados obtenidos se evidencian que para el mes de octubre 2020 varios predios y organizaciones cuentan con mejores condiciones. Es decir, se encuentran en camino de alcanzar el desarrollo productivo de los predios, y que a futuro podrán encaminarse al bienestar de los productores y sus familias. Son aquellos cuyas organizaciones presentan un mayor grado de cohesión y acuerdos internos, lo que les ha permitido solventar las necesidades de recursos para la producción sea individual o asociativa, y organizar el trabajo al interior de los lotes individuales y asociativos.

De manera complementaria se aprecia que en general, que los predios que se encuentran en mejores condiciones son aquellos que han mantienen relaciones permanentes con el mercado. Por lo que se han generado ingresos a los productores y sus familias tanto para el pago de la deuda por la tierra, como para su subsistencia.

En general las organizaciones y directivos entrevistados aprecian que se encuentran en mejores condiciones frente a los años anteriores, van concretando su aspiración de concretar un patrimonio familiar. En este caso, estos actores pertenecen a organizaciones formadas mucho antes del proceso desarrollado por el Plan Tierras, o pertenecen a organizaciones formadas ad-hoc para el acceso a la tierra. Se resalta el proceso de lucha organizativa, así como, de gestiones, aporte de los socios, tanto en recursos económicos, incluyendo endeudamiento personal/familiar; como de mano de obra familiar.

Por otra parte, se evidencia una gran variedad de modelos de trabajo asociativo adoptados por las organizaciones en relación a la tierra entregada[14]. En unos casos, orientados por la acción de las ONG de apoyo: CESA-FEPP y Fundación Esquel, y en otros casos, impulsados por los propios socios. Con ello, se observan varias necesidades de superar conflictos internos que se presentaron especialmente en organizaciones que se formaron específicamente para el acceso a las tierras, que además han impulsado procesos de depuración de socios.

La superficie asignada para el manejo individual dependió de la cantidad de suelo entregado a la organización, así como, de los acuerdos internos entre socios y directivos. Por lo que, en la práctica se observa la ausencia de un criterio técnico-productivo o social para la asignación del tamaño del lote individual. Además, existe escasos criterios técnicos sobre la distribución superficies para el desarrollo de la agricultura familiar. En algunos predios se mantuvo una superficie para el manejo productivo asociativo.

La propuesta de producción asociativa propuesta para el manejo de los predios presentó serias limitaciones, que provocó que, de los doce predios entrevistados, tres de ellos mantienen el manejo asociativo del predio. Por otra parte, dos predios mantienen un modelo mixto de práctica agrícola. De esta forma, se mantiene un lote para el trabajo asociativo, y asignando un lote a cada socio, para su manejo individual; el resto de predios han sido repartido en lotes para sus socios. En general se aprecia el interés de los socios, sea cual fuese el modelo de trabajo en el predio (asociativo, individual, mixto), de primero consolidar la propiedad de su lote, asegurando la agricultura familiar, para de ahí en adelante, establecer acuerdos y mecanismos de asociatividad, sea para etapas de la producción, o para el acceso asociativo a ciertos, servicios para la producción, incluyendo la comercialización asociativa.

El postulado de entregar la tierra con un precio social está presente en el discurso de los dirigentes. Esto es, el subsidio del 50% del valor del predio, en las dos modalidades de entrega de las tierras por parte del Estado: i) la valoración realizada por las entidades encargadas de la recuperación de los recursos adeudados por la banca al Estado (crisis bancaria de los 90); y, ii) predios adquiridos por organizaciones de productores organizados en los que los precios de la tierra se fijaron con criterios de mercado.

El Plan Tierras estableció los criterios para la entrega de tierras; sin embargo, accedieron personas que no respondían al criterio de productores (oficinistas, comerciantes, tricicleros). Esta situación dificultó aún más el manejo asociativo de los predios. En algunos casos han sido las propias organizaciones de productores, las que han excluido a socios que no se alinearon con las decisiones de la mayoría y que no cumplieron con los compromisos frente a la organización, o que tampoco cumplieron las expectativas del trabajo al interior del predio. A la fecha de la investigación, en los doce predios se aprecia que los socios que han accedido a la tierra se distribuyen en 57% hombres y 43% mujeres.

En la mayoría de los casos, los planes de producción de las organizaciones, no se hicieron bajo criterios de participación de los beneficiarios. Por lo que, se incluyeron en la planificación rubros cuya tecnología era distante del conocimiento y

14 En el apartado asociatividad, se señala que se distinguen tres modalidades de asociatividad: i) aquellas que manejaron las tierras como un solo lote productivo, estableciendo responsabilidades y turnos de trabajo y aportes entre los socios; ii) aquellas organizaciones que aplicaron un modelo mixto: asociativo-individual, es decir mantuvieron un lote para el trabajo conjunto de los socios, y asignaron a cada socio un lote para su manejo individual; y iii) aquellos que asignaron lotes a los socios para su manejo individual, pero que mantienen acuerdos para el uso de espacios comunes (tendales patios de secado equipos); manejo del riego, en el caso de los predios que disponen de ese recurso, y aportes para el pago de servicios básicos.

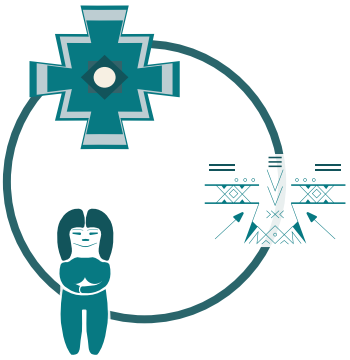
El Plan Tierras estableció los criterios para la entrega de tierras; **sin embargo, accedieron personas que no responden al criterio de productores (oficinistas, comerciantes, tricicleros)**. Esta situación dificultó aún más el manejo asociativo de los predios. A la fecha de la investigación, **en los doce predios se aprecia que los socios que han accedido a la tierra se distribuyen en 57% hombres y 43% mujeres.**

experiencia de los productores; en otros casos se planificó sobre la totalidad de la superficie de la tierra, sin tomar en cuenta la superficie agropecuaria útil-SAU. Esta alcanzaba el 75% de la superficie consignada en las escrituras. El análisis del discurso indica que se puede colegir que la situación a la salida de las ONG no ha cambiado mucho: la superficie sembrada es similar al 2016-2017.

Los planes no consideraron la capacidad de los socios de aportar con recursos para la producción. Carecieron de una estrategia de mercado. Dificultaron el plan de pagos derivados de la planificación productiva del predio. Junto a los planes de producción se contaba con la implementación de planes de capacitación y asistencia técnica, como parte de una estrategia dirigida a impulsar la producción sostenible en el predio. Respecto a Asistencia Técnica, en general el MAG y sus programas han brindado apoyo a los predios, en algunos casos muy puntual.

El acceso a las tierras no consideró la entrega de capital de trabajo. En general fueron los propios socios, los que, con limitaciones y esfuerzo propio, proveniente inclusive de actividades extra-agropecuarias financiaron la producción de los predios, sea en los lotes asignados de manera individual, o sea en los lotes asociativos. La mayoría de los predios accedieron a inversiones productivas provenientes de programas del MAG (2KR, PITPPA) y del MAG con pequeñas inversiones productivas a través del Consorcio CESA-FEPP. Pocas organizaciones accedieron a crédito para la adquisición de la tierra y para la producción (adquisición de plantas e insumos). Muy pocos predios contaron con recursos vía crédito para la producción, la banca declaró que no eran sujetos de crédito por que ya estaban endeudados para la adquisición de la tierra.

Se evidencian a octubre 2020 predios y organizaciones en mejores condiciones, que se encuentran en camino de alcanzar el desarrollo productivo de los predios, y que a futuro podrán encaminarse al bienestar de los productores y sus familias. Es por esto que, son aquellos cuyas organizaciones presentan un mayor grado de cohesión y acuerdos internos, lo que les ha permitido solventar las necesidades de recursos para la producción sea individual o asociativa, y organizar el trabajo al interior de los lotes individuales y asociativos. Los predios que se encuentran en mejores condiciones son aquellos que han mantienen relaciones sólidas con los mercados, generando ingresos a los productores y sus familias tanto para el pago de la deuda por la tierra, como para su subsistencia.



10. Recomendaciones

La actividad productiva asociativa en los predios necesita ser apoyada hasta su consolidación, de manera permanente e integral por cuanto esta actividad es vital y requiere de una dinámica sostenida y creativa que le exige la constante intervención técnica, social y económica, con apoyo externos ordenados y dirigidos a consolidar las capacidades locales.

Los predios necesitan un acompañamiento y asesoría permanente en especial aquellas organizaciones que tienen debilidades socio-organizativa, así como problemas de producción y en consecuencia tienen atrasos en sus deudas. Se requiere atender las necesidades de los predios en cuanto a zanjar de manera definitiva los problemas legales y ajustar los planes de pago en función de los planes de producción ajustados con apoyo de las ONG externas. La pandemia COVID 2019 ha generado incertidumbre en los socios quienes reclaman la revisión de las condiciones del crédito entregado.

Se hace urgente un proceso de acompañamiento y seguimiento a todos los predios adjudicados con asistencia técnica, asesoría productiva y rendición de cuentas, en el terreno mismo, para constatar las actuales condiciones de los mismos y su estado productivo y social.

Las políticas públicas necesitan ser orientadas a las propuestas de los productores y sus necesidades de mercados y comercialización tanto en sus localidades como en sus procesos de valor agregado que van dando a sus nuevos productos.

En este caso, es necesario que las dinámicas sociales y económicas tomen en cuenta la situación económica del país que les permita a los productores y consumidores mantener una política de precios que contribuyan al Buen Vivir y no desaten procesos especulativos en el mercado local y nacional.

La nueva realidad social del sector agrícola necesita apoyar a los nuevos liderazgos de las mujeres y los jóvenes como los nuevos actores y sujetos de derechos que se presentan en el sector campesino, por lo que las políticas públicas necesitan ser orientadas hacia estos nuevos sujetos que buscan el apoyo gubernamental y social, que son los actores de esta nueva dinámica social y económica.

En la adjudicación de los predios se debe realizar una clasificación de los mismos tomando en cuenta la aptitud de los suelos, así como sus condiciones geográficas, condiciones de suelo, recursos: potencialidad productiva, infraestructura, equipos, y perspectivas de crecimiento. La integración de los socios y sus organizaciones, así como la proyección económica financiera que no les cree mayores limitaciones en su economía y les permita tener una cierta holgura económica; estas consideraciones nos deben llevar a plantear el número de familias que deben ser beneficiadas del acceso a la tierra, privilegiando el modelo de acceso a la tierra familiar (UPA con superficie razonable para desarrollar la agricultura familiar) y creando mecanismo para evitar la parcelación de la tierra vía herencia y/o ventas.

La política pública orientada al agro debe fortalecer los sistemas de mercado y comercialización para los productos que ofrecen los campesinos, en una vinculación con los GAD a través de ordenanzas y resoluciones que faciliten el desarrollo de espacios de comercialización de los pequeños productores y de esta manera apoyar la Economía Popular y Solidaria.

El análisis posterior demanda el revisar contradicciones entre los documentos normativos relacionados con[15] lo señalado por la Constitución

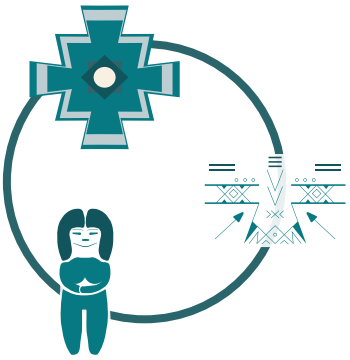
15 Informe de Evaluación de Medio Término Marzo 2010 a julio 2013. Magdalena Mayorga. Septiembre 2013

La política pública orientada al agro debe fortalecer los sistemas de mercado y comercialización para los productos que ofrecen los campesinos, en una vinculación con los GAD a través de ordenanzas y resoluciones que faciliten el desarrollo de espacios de comercialización de los pequeños productores y de esta manera **apoyar la Economía Popular y Solidaria.**

La política pública también debe venir desde el gobierno central, con el control del contrabando, facilidades en las compras públicas, control de mercados y precios, así como la exigencia de cupos en los grandes centros de abastos para la inclusión de pequeños productores.

que determina que debe prevalecer una valoración justa, frente a lo señalado por la Ley de Desarrollo Agrario que se refiere del precio sujeto al avalúo comercial, pues los campesinos consideran por lo general que los precios de la tierra a pagarse no son justos.

Un nuevo proceso de re-distribución de tierras deberá plantearse sobre los siguientes elementos: i) sólido proceso de selección de productores, que priorice a campesinos, hombres y mujeres, cuya principal actividad sea la producción agropecuaria, avalada por organizaciones con trayectoria, que aglutine a productores en condiciones similares; ii) aplicar un verdadero precio social, establecido sobre consideraciones técnicas, sociales y económicas; iii) construir planes productivos realistas y participativos, establecidos considerando la superficie agropecuaria útil-SAU, la capacidad de los suelos; incluyendo el acceso agua de riego, asistencia técnica, capital de trabajo, necesidades de mano de obra, mercados, etc.; iv) sobre la base de planes de producción realistas, establecer planes de pago, con flujos de pago, que consideren también la necesidad de los productores de generar recursos para el mantenimiento de la familia; v) desarrollar planes de asistencia técnica y capacitación permanentes, basados en la generación de capacidades en los socios, hombres y mujeres, perfeccionando los ejes: socio-organizativo, técnico- productivo; comercial y financiero; vi) aplicar modelos de gestión en función de los propios intereses de los productores, orientándose hacia la agricultura familiar campesina y su necesidad de consolidar su patrimonio, diseñando mecanismos de asociatividad para el acceso a mercados, ciertos trabajos productivos, y acceso a servicios; vii) establecer una relación superficie/socio (familia), que permita el empleo de mano de obra familiar y la consolidación de un enfoque de AFC; es decir, privilegiar el modelo familiar de acceso a la tierra con una superficie adecuada en función de las condiciones agroecológicas y la disponibilidad de riego, que permitan su capitalización y diseñar mecanismos de trasmisión de la herencia de la tierra para evitar la parcelación de la misma y el minifundio; y, viii) entregar predios saneados de problemas legales.



11. Lecciones aprendidas

La acción de asistencia técnica productiva, social y económica que han recibido los predios sea por los programas del el MAG o por el apoyo externo de las ONG CESA-FEPP y Fundación Esquel han facilitado y sostenido los procesos productivos y su nueva orientación para la mejora de sus ingresos y de esta manera puedan cumplir sus metas y compromisos económicos. Para garantizar la sostenibilidad del proceso

Los predios que cuentan con líderes empoderados y socios que están dedicados a la actividad agrícola son los que han logrado una alta producción y productividad de sus cultivos y han mejorado la vida de sus familias.

La aplicación de los estatutos y reglamentos en las organizaciones son mecanismos sociales y legales que dan una configuración a los mismos, permitiéndoles tener los lineamientos y programar sus actividades dentro de la organización, esto se evidencia en organizaciones que tienen resultados positivos.

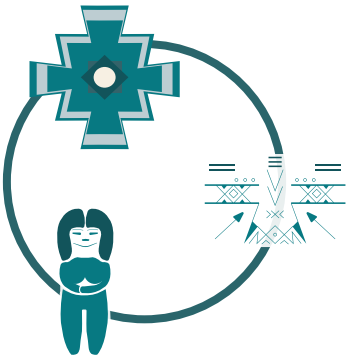
Bibliografía

CESA, FEPP. *Informe acompañamiento Plan Tierras.* Consultoría, Quito: CESA - FEPP, 2015.

ESQUEL. «ESQUEL.» *Acompañamiento técnico a 20 predios del Plan Tierras. 2017.* https://www.esquel.org.ec/que-hacemos/proyectos-y-consultorias/item/478acompanamiento-tecnico-a-20-predios-del-plan-tierras.html (último acceso: 29 de mayo de 2019).

Montenegro, Ramos, e Hidalgo. *Inequidades y Tierra: diagnóstico de la Política y Estructura Nacional de tierras.* Quito: SIPAE, 2021.

SENPLADES. «Plan Tierras.» *Plan de Fomento del Acceso de Tierra a los productores familiares del Ecuador.* Quito: SENPLADES, Enero de 2010.



ANEXOS

Anexo 1. Lista de participantes

No.	REPRESENTANTE	PREDIO	UBICACIÓN
1	Carmen Trujillo	Unión Artesanal Jardín Tropical	Quininde - San Mateo - Esmeraldas
2	Alma Vivas	Comité Pro-mejoras del Recinto Tatica	San Mateo - Tatica - Esmeraldas
3	Sara Robles	Quintas familiares Rio Vite	Pedernales - Manabí
4	Francisco Salvatierra	Asociación 15 de diciembre – Campozano	Paján - Manabí
5	AlezandraLavaye	Asociación de Trabajadores Autónomos de la Revolución Agraria del Ecuador "Atara"	Yaguachi - Guayas
6	Antonio Vargas	Asociación Campesina Autónoma "6 de Octubre"	Baba - Los Ríos
7	Luis Jordán	Indiana	Guayas
8	Fidel Narea	La Paquita	Naranjito - Guayas
9	Ramiro Guerra	La Martina	Quiroga - Cotacachi - Imbabura
10	Jorge Uribe	Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos El Corazón Pucará de Aychapicho	Aloag- Mejía - Pichincha
11	Patricio veloz	Corporación de productores agropecuarios San Antonio de Guayllabamba	Guayllabamba - Chambo - Chimborazo
12	Silvia Benavides	Asociación Agropecuaria La Guayas	El Cambio - Machala - El Oro
13	Ing. Efraín Zurita	Ex funcionario MAG	Quito
14	Ing. Héctor Onofre	Ex subsecretario de tierras	Guayas
15	Lic. José Tonello	Ex Director Ejecutivo del FEPP	Quito
16	Eco. Francisco Román	Director Ejecutivo de CESA	Quito
17	Ing. Mauricio Proaño	Asambleísta por la Provincia de Pichincha	Quito
18	Ing. Francisco Carrasco	Ejecutivo de ESQUEL	Quito
19	Lic. Miguel Carvajal	Ex Ministro de Agricultura	Quito
20	Ing. Julio Yugcha P	Moderador	Quito

Sistematización y evaluación de la metodología aplicada por el "Plan Tierras", de 2010 a 2020.

PROYECTO
EQUITERRA

"Fortaleciendo redes para el diálogo sobre las inequidades de la tierra - EQUITERRA"

Con el apoyo de:

Financiado por
la Unión Europea

Ejecutado por: