



**Sistematización de resultados y experiencias generadas en el proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización asociativa e inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador**



Ejecutado por:



En alianza con:



Ministerio de  
Agricultura y  
Ganadería

Agencia de  
Regulación y Control  
Fito y Zoonosanitario



Financiado por:



## “Sistematización de resultados y experiencias generadas en el proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización asociativa e inclusiva en la frontera norte del Ecuador”

La presente sistematización se desarrolla en el marco del proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización asociativa e inclusiva en la frontera norte del Ecuador, ejecutado por el Instituto Interoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en alianza con la Mancomunidad del Norte del Ecuador (MNE), Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG), Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD) y financiado por el Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible - FIEDS.

**Para citar::** Andrea (Ed.). 2023. Sistematización de resultados y experiencias generadas en el proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización asociativa e inclusiva en la frontera norte del Ecuador. Ecuador. Fondo Italo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS), Instituto Interoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Mancomunidad del Norte del Ecuador (MNE), Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG), Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD).

1. Antecedentes	16
2. Metodología utilizada para la sistematización de aprendizajes del proyecto	20
Figura 1. Propietarios de la experiencia del proyecto	24
Figura 2. Propietarios de proceso de aprendizaje del proyecto	24
Figura 3. Personas externas participantes del proyecto	25
3. Contexto general del Proyecto: objetivos, problemática, enfoques e intereses, arreglos institucionales y gobernanza, fases, resultados y logros	30
3.1 Objetivos del proyecto	31
3.2 Zona de intervención y participantes	31
Figura 4. Territorios de intervención del proyecto	32
3.3 Problemática encontrada antes del proyecto	36
Figura 5. Resumen de la problemática comercial rural en un esquema tradicional	38
Figura 6. Resumen de la problemática comercial rural en un esquema de circuitos cortos	38
3.4 Enfoques e intereses del proyecto	39
Figura 7. Variantes creadas para el Sello AFC	42
3.5 Arreglos institucionales y gobernanza del proyecto	44
Figura 8. Organigrama del proceso operativo del proyecto	47
3.6 Fases o momentos de la implementación	49
Figura 9. Principios metodológicos de las comunidades de aprendizaje	53
3.7 Resultados del proyecto	55
Figura 10. Distribución de los promotores comunitarios por hombres y mujeres	57
Figura 11. Pasos de acceso al Sello Asociativo AFC en el proyecto	62
Figura 12. Pasos de acceso al BPA Asociativa para la AFC	67
Figura 13. Pasos desarrollados de la estrategia comunicacional del Sello AFC	68
Figura 14. Imágenes del concepto comunicacional desarrollados en el proyecto y elementos comunicacionales desarrollados	73
Figura 15. Modelo genérico de gestión de una casa de semillas	77
Figura 16. Flujograma de procesos propuesto para los Centros de Acopio	78
Figura 17. Línea de tiempo de construcción del Sello AFC	83
Figura 18. Procesos socio-organizativos logrados por el proyecto	85

Figura 19. Distribución de la casa de semillas de Sucumbíos	87
Figura 20. Bosquejo de diseño de la Casa de Semillas con nombre “Sol Pasto”	88
Figura 21. Distribución de la casa de semillas de Esmeraldas	89
Figura 22. Procesos comerciales generados en el proyecto	93
4. Reconstrucción histórica de los aprendizajes por los propietarios de la experiencia	98
4.1 Reconstrucción de aprendizajes de la Provincia de Esmeraldas	100
Figura 23. Mapa de experiencias territoriales en Esmeraldas	100
4.2 Reconstrucción de aprendizajes de la Provincia de Sucumbíos	103
Figura 24. Mapa de experiencias territoriales en Sucumbíos	104
4.3 Reconstrucción de aprendizajes de la Provincia de Carchi	106
Figura 25. Mapa de experiencias territoriales en Carchi	107
5. Análisis de aprendizajes de los propietarios de la experiencia	110
Figura 26. Sistematización de ideas para la sostenibilidad del Sello AFC	115
Figura 27. Nube de palabras identificadas en la definición del Sello AFC	116
6. Análisis de aprendizajes de actores externos del proyecto	120
6.1 Conocimientos del Sello de la Agricultura Familiar Campesina en el Ministerio de Agricultura y Ganadería	122
Figura 28. Conocimiento de los funcionarios sobre el Sello AFC	123
Figura 29. Comprensión de la definición del Sello AFC	124
Figura 30. Comprensión sobre los usos del Sello AFC	124
Figura 31. Conocimiento de los requisitos para acceder al Sello AFC por parte de los funcionarios	125
Figura 32. Requerimientos señalados por las personas entrevistadas para acceder al Sello AFC	125
Figura 33. Preferencia de compra de productos con Sello AFC en los últimos 3 meses	126
7. Percepciones de satisfacción del proyecto por los propietarios de la experiencia (productores/as)	127
Figura 34. Expectativas cumplidas por el proyecto a nivel provincial	130
Figura 35. Productos o resultados generados que apoyan al trabajo de las personas encuestadas	131
Figura 36. Mejoramiento de las capacidades organizativas mediante el proyecto	131

Figura 37. Calificación de los productos o resultados del proyecto para la organización	132
Figura 38. Áreas de apoyo del proyecto (en las tres provincias)	132
Figura 39. Áreas de apoyo del proyecto por provincia	133
8. Capitalización de aprendizajes	134
Figura 40. Experiencias capitalizables del proyecto	136
9. Consideraciones finales	148
10. Algunas historias de vida de los protagonistas del proyecto	152
11. Biblioteca de aprendizajes del proyecto	158
12. Referencias bibliográficas	160
13. Anexos: Fichas de Buenas Prácticas del Proyecto	162

# Siglas y Acrónimos

<b>AGROCALIDAD</b>	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario
<b>BPA</b>	Buenas Prácticas Agropecuarias
<b>DIO</b>	Diagnóstico Integral Organizativo
<b>ECA</b>	Escuelas de Campo
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
<b>FIEDS</b>	Fondo Ítalo-Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>INIAP</b>	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
<b>ISTEC</b>	Instituto Superior Tecnológico Crecer Más
<b>HORECA</b>	Hoteles, restaurantes, catering y cafeterías
<b>GADP</b>	Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales
<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>MAATE</b>	Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica
<b>MO</b>	Mano de Obra
<b>OSG</b>	Organización de Segundo Grado
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PUCE AMAZONAS</b>	Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Amazonas
<b>SEAL</b>	Sistema de Enseñanza Aprendizaje en Línea
<b>SERCOP</b>	Servicio Nacional de Contratación Pública
<b>SEPS</b>	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
<b>RNA</b>	Registro Nacional Agropecuario
<b>REAF</b>	Reunión Especializada en Agricultura Familiar del MERCOSUR
<b>TIA</b>	Tiendas Industriales Asociadas
<b>UPEC</b>	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
<b>UTE - LVT</b>	Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres

# Presentación

El proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina (AFC): Comercialización Asociativa e Inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador fue producto de una construcción conjunta de varias instituciones preocupadas por instrumentalizar y dar vida a una de las políticas públicas más visible para fomentar la Agricultura Familiar Campesina en el Ecuador, que ha sido el desarrollo del sello de la Agricultura Familiar Campesina, como un distintivo diferenciador y de reconocimiento social. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD), la Mancomunidad del Norte del Ecuador a través de tres de sus cuatro gobiernos provinciales (Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos) con la cooperación técnica del Instituto Interamericanos de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el financiamiento del Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS) pudieron concretar una estrategia interinstitucional y territorial basada en la comunicación permanente, la transparencia y el trabajo colaborativo.

El proyecto buscaba sentar las bases para la implementación del Sello AFC a escala nacional como estrategia para diferenciar y potenciar a los productores de Agricultura Familiar Campesina y a su producción, un objetivo que se logró en gran medida y que se está convirtiendo en un referente a escala nacional e internacional, ya que la experiencia ha sido compartida con otras instituciones gubernamentales de países hermanos como Colombia y Bolivia.

Para el IICA ha sido un verdadero honor participar en esta iniciativa junto con más de 1.300 productores de AFC de la frontera norte del Ecuador que nos han mostrado y demostrado su potencial agrícola, comercial y de resiliencia, pero principalmente su generosidad, alegría y humildad. Durante estos 3 años de ejecución del proyecto hemos conocido muchas personas y hemos hecho varias amistades.

Este trabajo nos ha permitido valorar aún más el duro trabajo que se realiza en el campo y la importancia de la agricultura familiar, la juventud rural, la labor de mujeres y hombres y de la soberanía alimentaria para nuestro país.

Cabe recalcar que esta intervención fue especialmente retadora por la época en la que nos tocó implementarla, ya que el proyecto inició en un contexto único por la pandemia de COVID-19, lo que obligó a adaptar metodologías, herramientas y protocolos para su ejecución.

El presente documento que sistematiza la experiencia permitirá a técnicos y tomadores de decisión conocer las lecciones aprendidas de este proyecto, replicar los aciertos que hemos tenido, y no cometer posibles errores sin olvidar, el tomar en cuenta que, en cada intervención se debe tener claro el contexto y las condicionantes de cada territorio.

Atentamente;

***Margarita Baquero***  
Directora del Proyecto  
Especialista en Agronegocios, IICA Ecuador

# Agradecimientos

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer y felicitar al equipo del IICA que coordinó el proyecto a escala territorial: Graciela Castillo en Carchi, Ruth Santacruz en Esmeraldas, Ricardo Zapata en Sucumbíos y Eloísa Guamán en Quito, a quienes prestaron todo su contingente a nivel central: a nuestro Representante Rodolfo Campos, Janneth Cortez, Alejandro Calle, Jessenia Guzmán, Verónica Lema, Patricia Llumiguano, Víctor Guatemal, Marcelo Vivas y Tobías Buñay; a mis colegas Especialistas Lorena Medina, Marco Zapata y Julio Escobar por su apoyo permanente en todos los temas.

También agradezco a los consultores que nos acompañaron y apoyaron con su contingente técnico en diferentes tiempos del proyecto: Andrea Enríquez, Andrea Almeida, Diego Cevallos, Jonathan Chafla, Viviana Fernández, Andrea Martínez, Cristhian Silva, David Delgado, Paula López, Jaime Catucuamba y a Ángel Rojas, a los jóvenes consultores: Vagner Benítez, Magaly Pozo, Haddy Jácome y Fernando Zambrano; y a las empresas y ONG que brindaron sus servicios profesionales para que este proyecto haya logrado alcanzar buena parte de sus metas: Manthra Comunicaciones, MERCADEANDO S.A., Asociación de Chefs de la Amazonía, a la UPEC CREATIVA EP, FUNDER y FEPP.

A las universidades que con generosidad compartieron su capacidad técnica y de infraestructura instalada: ISTE/PUCE Amazonas de Sucumbíos, un agradecimiento especial a su Rector Enrique Fuertes, su Vicerrectora Marcela Paredes, Yadira Vargas, Angelica Risueño y a sus docentes y alumnos por su participación en la implementación de la casa de semillas y de las Buenas Prácticas Agropecuarias, a la UPEC del Carchi en especial a su Rector Jorge Mina, Hernán Benavides, Marcelo Ibarra, Jayson Palma, Ramiro Mora, Freddy Torres, Paúl Ortiz, Gladys Urgiles y sus docentes y estudiantes, y a la UTE-LVT de Esmeraldas en especial

a su Rector Girard Vernaza, a Director de la Carrera de Ciencias Agropecuarias René Nazareno y a sus docentes y estudiantes.

Al Ministerio de Agricultura y Ganadería nuestro agradecimiento, principalmente al equipo técnico central de la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina y la Subsecretaría de Comercialización Agropecuaria, en especial a los puntos técnicos focales Napoleón Proaño, David Ocaña, Gonzalo Dávalos, Sumak Bastidas y Omar Barahona; y, a nivel territorial, a los subsecretarios de turno, a los directores provinciales de Carchi: Dayanna Onofre, Luis Jurado y Alexander Reina, de Sucumbíos: Elizabeth Pavón y de Esmeraldas: Rider Sánchez (+) y sus puntos focales en el proyecto: en Carchi a José Bernardito Morocho y Andrés Campoverde, en Sucumbíos a Williams Solano, Marcos Barragán, Luis Espinel y Diana Valdez y en Esmeraldas a Jayson Montaña, Milton Mera, Jackson Ramírez y Ernesto Rodríguez. Un agradecimiento a la Dirección de Cooperación Internacional del MAG por toda la coordinación institucional, especialmente a Carla Valle y Erica Sarmiento.

Al INIAP gracias por todo el apoyo técnico tanto para la implementación de las tres casas de semilla como por la realización de la investigación sobre la agrobiodiversidad y aspectos nutricionales en las fincas representativas del proyecto. Un agradecimiento sincero a César Tapia, Nelly Paredes, Marcelo Tacán, Luis Lima, Edwin Naranjo, Elena Villacrés y Álvaro Monteros.

A AGROCALIDAD por poner a disposición todo su contingente técnico y de laboratorios, en especial a Johanna Jiménez y Daniel Banegas, puntos focales del proyecto, así como a su director ejecutivo, Patricio Almeida y al Coordinador de Inocuidad de los Alimentos Rommel Betancourt y a los puntos focales territoriales: Xavier Cruz de Carchi, Yoffre Burgos de Sucumbíos y Ángel Robles y Paúl Barrera de Esmeraldas.

A la Mancomunidad del Norte del Ecuador nuestras sinceras gracias a sus distintos Coordinadores Generales que ocuparon rotativamente cada año este puesto: Mery Montesdeoca, Esteban

Salazar, Rider Hurtado y Carlos Guerrero, a los distintos Jefes de Proyectos: Paúl Pasquel, Diego Peña y Carolina Cadena, y a Jefa Administrativa Financiera María Francisca Guerrón, a los distintos directores de fomento productivo de Carchi: Mauro Baquero, Tatiana Mora y José Boada, a Patricio López de Esmeraldas y a los directores de CORPOSUCUMBÍOS Oswaldo Osejos y Gilbert Ramírez, a los distintos directores de las Direcciones de Cooperación Internacional de Esmeraldas: Lady Cedeño, Iván Sánchez y Olivo Castro, a Andrea Girón, Misael Miranda y Rolando Rogel de Sucumbíos, a las Direcciones de Comunicación de los tres GAD Provinciales, en especial a Cristian Cusme de Esmeraldas, así como a los puntos focales de los GAD provinciales: Rosa Chulde, Diego Pantoja y Andrea Ortega en Carchi, Aníbal Pérez y Raúl Quinteros en Esmeraldas y Ángel Buñay y Rubén Mendoza en Sucumbíos. También agradecemos a la prefecta de Esmeraldas Roberta Zambrano, a los prefectos salientes: Guillermo Herrera del Carchi, y Amado Chávez de Sucumbíos y a los prefectos entrantes Julio Robles de Carchi y Joffre Poma de Sucumbíos por su confianza y apoyo.

Al GAD cantonal de Bolívar por su apoyo técnico, de infraestructura y financiero en la implementación del centro de acopio en el Mercado Mayorista del cantón, en especial a su alcalde Livardo Benalcázar, al director de Planificación Lenin Cadena y al Director de Obras Públicas Jhonatan Proaño.

Al GAD cantonal de Esmeraldas nuestro agradecimiento por brindar el espacio y apoyar en la instalación del centro de acopio de Esmeraldas, en especial a Cecibel Hernández, Antonina Montenegro, Christian Hernández y Eliana Cuero.

Un especial agradecimiento al FIEDS y en particular a la oficial de seguimiento Daisy Peña por su orientación, enfoque y respaldo; a Alexandra Lalvay y Tatiana Villavicencio por su colaboración y a las Codirectoras Ecuatoriana e Italiana Gabriela Muñoz e Ilaria Manfredi, por su confianza y apoyo.

Finalmente, un inmenso gracias a los productores y las productoras

de las 60 organizaciones de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos que participaron en el proyecto, por su esfuerzo, dedicación, empatía y por ser los guardianes de la tierra y los proveedores de alimentos que llegan a la mesa de nuestras familias todos los días.

*Margarita Baquero*

Directora del Proyecto

Especialista en Agronegocios, IICA Ecuador

# Prólogo

En el año 2019, en el marco de la convocatoria abierta FIEDS 2019, el Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS) seleccionó el Proyecto Sello de la Agricultura Familiar y Campesina: Comercialización Asociativa e inclusiva en la frontera Norte del Ecuador.

Este proyecto es un ejemplo de que es posible una economía en donde lo central es el ser humano, trabajando directamente con 60 asociaciones y más de 1300 productores de las provincias de Esmeraldas, Sucumbíos y Carchi. El objetivo principal es fortalecer los procesos de comercialización y de reconocimiento social de los productos provenientes de los sistemas agroalimentarios familiares campesinos, identificados con el Sello de la AFC, en las provincias de la frontera norte del Ecuador.

Para alcanzar este objetivo, se trabajó en el fortalecimiento de los procesos socioorganizativos locales, la comercialización asociativa, la implementación de buenas prácticas productivas y ambientales, y la vinculación con canales de comercialización responsables e inclusivos que permitan poner en valor el trabajo que llevan a cabo nuestros productores rurales.

Este esfuerzo se llevó a cabo en el marco del Sello de la AFC, una iniciativa de política pública establecida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en 2017. Dicho sello se creó con el propósito de fomentar la comercialización de productos provenientes de la Agricultura Familiar Campesina (AFC), la cual es responsable del 80% de la producción de alimentos en Ecuador. Esta iniciativa coloca en el centro de su enfoque al ser humano, al medioambiente y a la recuperación y promoción de prácticas productivas ancestrales.

Los resultados alcanzados por esta iniciativa fueron posibles gracias al trabajo articulado y comprometido del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD), la Mancomunidad del Norte del Ecuador conformada por los gobiernos provinciales de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Este esfuerzo conjunto demuestra el impacto que genera el trabajo articulado, técnico y comprometido para lograr objetivos comunes.

Este documento de sistematización que hoy se presenta, da cuenta de algunos de los resultados y de las buenas prácticas más importantes que generó el proyecto, convirtiéndose en un referente con potencial de réplica nacional e internacional.

Todas estas experiencias quedarán en cada una de las personas que fueron parte de este enorme esfuerzo territorial y serán el motor de futuros procesos que permitan el cambio hacia condiciones de vida dignas para las familias campesinas del Ecuador.

***Gabriela Muñoz***  
Codirectora Ecuatoriana  
FIEDS

***Ilaria Manfredi***  
Codirectora Italiana  
FIEDS



1

# Antecedentes

# 1. Antecedentes

Conforme a varias investigaciones públicas y privadas señalan que la Agricultura Familiar Campesina es responsable del 80% de la producción de alimentos a escala nacional. Sin embargo, ha sido excluida históricamente de dinámicas económicas rentables que motiven a este segmento a diversificar y ampliar su producción. La tónica general en los campos ecuatorianos es una población envejecida, afectada por la migración del campo a las ciudades y que se encuentra en las manos de intermediarios, quienes obtienen las mayores ganancias sin tanto esfuerzo ni riesgo.

Frente a esta problemática, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en 2017, emitió el Acuerdo Ministerial No 228, a través del cual creó e institucionalizó el Sello de la AFC y su registro de usuarios en el Ecuador, como un instrumento para visibilizar y fomentar la comercialización de los productos provenientes de la AFC y generar políticas públicas para este sector.

El Proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización Asociativa e Inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador, ejecutado en las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura es una experiencia de articulación interinstitucional importante a escala nacional, trabajada con la participación coordinada de instituciones públicas nacionales, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, la Mancomunidad del Norte y los Gobiernos Provinciales de Sucumbíos, Carchi y Esmeraldas.

Los elementos iniciales de reflexión del proyecto estuvieron basados en la experiencia de creación del Sello AFC y su registro, la promoción de los circuitos cortos de comercialización y del estudio de mercado para conocer las tendencias del consumo, abastecimiento y diferenciación de productos provenientes de la Agricultura Familiar, realizado en el 2018, en el marco de la creación del Sello AFC en el MAG.

Esta propuesta tuvo como objetivo fortalecer los procesos de comercialización y reconocimiento social de los productos portadores del Sello de la AFC en el mercado bajo un enfoque de comercialización

asociativa de tres provincias de la Frontera Norte, beneficiando directamente a 60 asociaciones de la AFC, con las cuales se trabajó en.

- El fortalecimiento socio-organizativo y de comercialización asociativa.
- La implementación y certificación de prácticas productivas amigables con el ambiente y la vida.
- La vinculación con canales responsables e inclusivos con énfasis en prácticas postcosecha, logística, promoción y difusión del Sello a nivel de consumidores, intermedios y finales.

El objetivo de este documento es sistematizar los resultados, aprendizajes y lecciones aprendidas generadas por el proyecto durante el periodo 2020 a 2023, orientado a la capitalización del conocimiento. Estas lecciones aprendidas proporcionarán información de utilidad para la planificación e implementación de otras experiencias territoriales que incorporen la estrategia del Sello de Agricultura Familiar Campesina en Ecuador y el afinamiento de la política pública diferenciada para la AFC, y de esta manera contribuir con la gestión del conocimiento.



# 2

## Metodología utilizada para la sistematización de aprendizajes del proyecto

## 2. Metodología utilizada para la sistematización de aprendizajes del proyecto

Paulo Freire, pedagogo y filósofo brasileño, plantea que el conocimiento debe ser una experiencia liberadora, que no solo depende de la “palabra”, sino también de la lectura del “mundo”. Esto implica el desarrollo del conocimiento crítico, potenciar el pensamiento, auspiciar la reflexión del individuo. Freire sugería que cada individuo, con sus propios intereses, pericia y conocimientos es un generador de conocimientos en el proceso de aprendizaje. Las ideas de Freire se hallan en la tradición de filósofos como Platón, Kant y Hegel, quienes consideraban la libertad y la autodeterminación como reales e importantes. El aprendizaje participativo promovido por Freire constituye un elemento esencial de la capitalización de experiencias “la educación liberadora”.

La capitalización permite identificar vacíos en el desarrollo de capacidades en el ámbito institucional o el individual. El proceso puede ayudar a desarrollar las capacidades en los dos niveles. La capitalización de experiencias complementa el monitoreo y la evaluación. Los resultados de este último proceso pueden ser empleados como insumos en un proceso de capitalización de experiencias. Asimismo, un sistema de monitoreo y evaluación puede ser mejorado con los resultados de un proceso de capitalización de experiencias.

Una capitalización de experiencias se puede entender bajo los siguientes enfoques:

**El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) utiliza el término “sistematización de experiencias”, que se refiere a una actividad que forma parte de un ciclo continuo de aprendizaje basado en el diálogo grupal. La capitalización de experiencias está centrada en un interés común: volver la vista atrás y examinar lo que hicimos en el pasado, a fin de mejorarlo en el futuro. Ello nos permite tomarnos un tiempo para efectuar un análisis crítico de nuestra experiencia y aprender de nuestros éxitos y fracasos.**

**La capitalización de experiencias es un proceso sistemático, interactivo y participativo mediante el cual una experiencia es analizada y documentada, lo que produce conocimientos que pueden**

ser compartidos y utilizados para generar cambios. Se centra en un interés común: volver la vista atrás y examinar lo que hicimos en el pasado, a fin de mejorarlo en el futuro. Ello nos permite tomarnos un tiempo para efectuar un análisis crítico de nuestra experiencia y aprender de nuestros éxitos y fracasos. (...) La capitalización consiste en extraer lecciones de prácticas probadas no solo para mejorarlas, sino también para inspirar la ejecución de otras actividades (FAO, 2018).

“Capitalizar es transformar la experiencia en conocimientos compartibles” (Pierre de Zutter, 1994).

“Se trata de [...] facilitar la descripción, el análisis y el intercambio, de manera continua y participativa, de los procesos y los resultados de un proyecto de desarrollo” (Levy, J., A. Hickendorff y M. Niasse, 2012).

“La capitalización de experiencias es un método de aprendizaje de las experiencias propias y de las de los demás. Constituye la formalización de un comportamiento humano natural: mirar hacia atrás antes de emprender algo nuevo” (SDC Knowledge Management Toolkit, 2009).

Para transmitir la sistematización de experiencias y promover el aprendizaje individual y colectivo se pueden utilizar dos análisis: las buenas prácticas y las prácticas prometedoras.

Una buena práctica se puede definir así:

Práctica que no solo es buena, sino que también funciona adecuadamente y produce buenos resultados, por lo que se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia satisfactoria que en un sentido amplio ha sido probada y validada, y que se ha repetido y, por lo tanto, merece ser compartida, a fin de que un número mayor de personas pueda adoptarla (FAO, 2018).

La buena práctica tiene los siguientes criterios:

- Es eficaz y exitosa: Es una buena práctica que ha demostrado su importancia estratégica como la forma más eficaz de lograr un objetivo específico. Se ha adoptado con éxito y ha tenido un impacto positivo en los individuos o las comunidades.
- Es sostenible desde el punto de vista ambiental, económico y social: Se trata de una buena práctica que satisface las necesidades actuales, particularmente las esenciales de las personas más pobres del mundo, sin comprometer la capacidad para ocuparse de las necesidades futuras.
- Incluye una perspectiva de género: Una descripción de la práctica debe mostrar cómo los actores (hombres y mujeres) que participaron en el proceso y mejoraron sus medios de vida.
- Es técnicamente viable: La viabilidad técnica constituye la base de una buena práctica, por lo que esta debe ser fácil de aprender e implementar.
- Es inherentemente participativa: Los enfoques participativos resultan esenciales, dado que generan un sentido de pertenencia con respecto a las decisiones y acciones.
- Es repetible y adaptable: Una buena práctica debe ser repetible y, por lo tanto, adaptable a objetivos similares en diversas situaciones.
- Si es el caso, reduce los riesgos de desastre o crisis.
- Una buena práctica contribuye a disminuir los riesgos de desastre o crisis con fines de resiliencia.

Un proceso de capitalización de experiencias constituye una iniciativa participativa, que involucra a una gran variedad de personas que asumen diversas responsabilidades dentro del proyecto. Se identificó quiénes se unieron al proceso mediante su participación antes y durante el proyecto, para lo cual se han determinado los siguientes actores:

- Propietarios de la experiencia: Son quienes han tomado parte en ella y sus actividades y han contribuido a la obtención de resultados. Estos actores constituyen las organizaciones agropecuarias participantes en el proyecto en las tres provincias de intervención (Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos) y las instituciones socias de conformación del proyecto,

los cuales han generado su trabajo a través de un Comité Técnico. Se ha añadido a este nivel al fondo financiador del proyecto, debido al seguimiento permanente que ha realizado en la ejecución del proyecto. Para el análisis de conocimientos se ha entrevistado a 18 personas provenientes de las organizaciones señaladas en la figura 1, y se han efectuado 3 talleres con representantes de las 60 organizaciones.



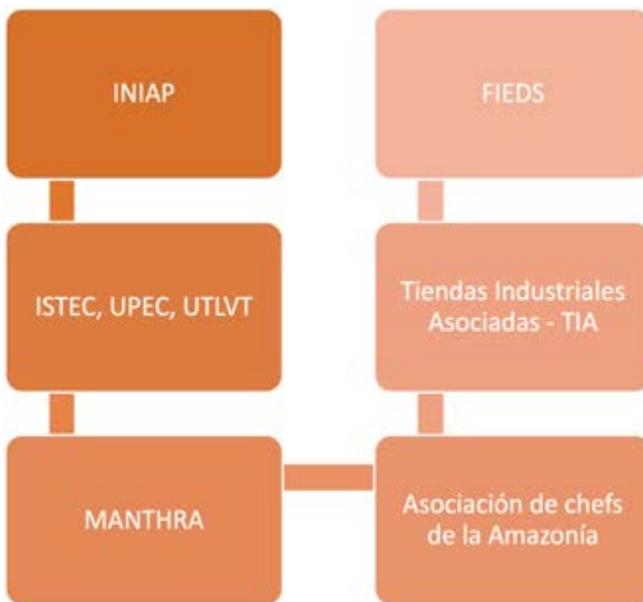
**Figura 1. Propietarios de la experiencia del proyecto**

- Propietarios del proceso: Son quienes inician y coordinan el proceso de capitalización de experiencias, asegurando su impulso. Aquí se encuentran dos instituciones que han estado vinculadas a la implementación técnica y financiera del proyecto, y las cuales han gestionado un proceso de sistematización de los aprendizajes.



**Figura 2. Propietarios de proceso de aprendizaje del proyecto**

- Las personas o actores externos: Están familiarizadas con el contexto o las actividades que son analizadas en el marco de la experiencia, y han participado en alguna actividad propuesta por el proyecto. En este nivel se ha podido recolectar la información de las experiencias adquiridas en su participación en el proyecto de 6 instituciones. Dentro de este grupo se añadió una consulta a funcionarios públicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre su conocimiento de la estrategia del Sello de Agricultura Familiar Campesina, con el fin de mirar el nivel de aprendizaje que se ha generado en la institución creadora de esta experiencia. En las entrevistas desarrolladas se pudo contar con 5 personas parte de las organizaciones mencionadas en la Figura 3.



**Figura 3. Personas externas participantes del proyecto**

El plan de sistematización de aprendizajes utilizó una metodología que se trabajó en tres niveles en relación con las diferentes experiencias que tenían los actores participantes en este proceso.

**a. Entrevistas semiestructuradas:** Se aplicó a los propietarios de la experiencia, propietarios del proceso y personas externas de manera presencial y virtual, conforme a las posibilidades de cada

persona entrevistada, con un total de 24 entrevistas realizadas. Las entrevistas tuvieron una duración de 40 minutos aproximadamente y se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Qué hitos importantes cree que se generaron en el Proyecto?
  - ¿Qué elementos claves potenciaron y debilitaron la experiencia del proyecto?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para su institución luego de participar en el proyecto (deseadas o no)?
  - ¿Qué puede sugerirse acerca del enfoque, el método, las estrategias, los resultados, el uso de los recursos aplicados en el desarrollo del proyecto?
  - ¿Qué se debería hacer diferente? ¿Qué se debería hacer de la misma forma? ¿Qué elementos nuevos habría que incorporar en intervenciones futuras?

Adicionalmente, se indagó sobre la comprensión del Sello de AFC, pues esta es la herramienta principal del proyecto o si se puede decir, la parte visible de todas las actividades generadas y las ideas que se tienen en relación con su sostenibilidad. Esta información podría ser de utilidad para la institución que administra al Sello AFC, en sus próximas experiencias de implementación de proyectos locales o nacionales, quien es el Ministerio de Agricultura y Ganadería.



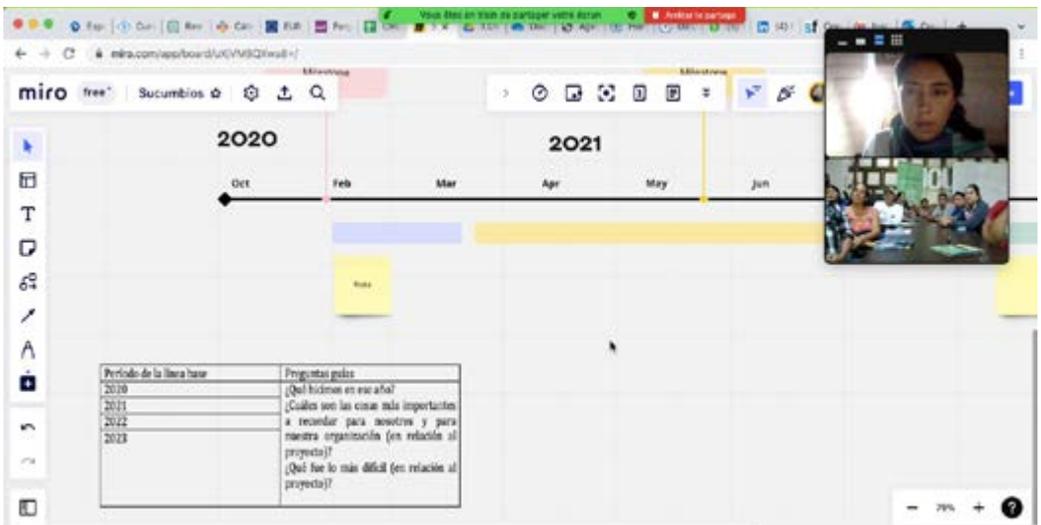
¿Qué sugerencias hay para la sostenibilidad del Sello AFC?

¿Qué es el Sello AFC?

**b. Grupos focales:** Se trabajó esta actividad con los socios de las organizaciones vinculadas al proyecto en las tres provincias de intervención. Se aplicó la herramienta de línea de tiempo, con el objetivo de identificar los hitos que se observaron dentro del proyecto y cuáles fueron las lecciones aprendidas o dificultades. Se realizaron dos talleres de manera virtual (Esmeraldas y Sucumbíos) y un taller de manera presencial (Carchi). Esta información ha permitido generar una reconstrucción histórica de aprendizajes, a través de la mirada de los productores participantes en el proyecto.

**c. Encuestas:** Se aplicó una encuesta de satisfacción de los servicios obtenidos por el proyecto a los socios de las organizaciones del proyecto, con una respuesta de 213 personas. Por otro lado, se efectuó una encuesta a funcionarios del MAG, con el fin de mirar los niveles de profundidad de conocimiento sobre el Sello AFC, se obtuvieron 154 respuestas.







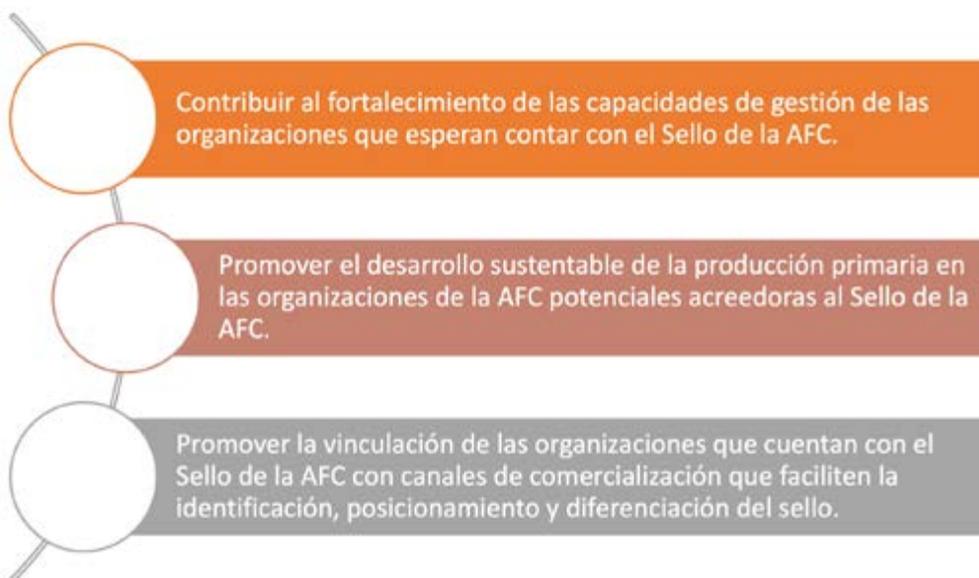
# 3

*Contexto general del proyecto:  
objetivos, problemática,  
enfoques e intereses, arreglos  
institucionales y gobernanza,  
fases, resultados y logros*

### 3. Contexto general del proyecto: objetivos, problemática, enfoques e intereses, arreglos institucionales y gobernanza, fases, resultados y logros

#### 3.1 Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es fortalecer los procesos de comercialización y de reconocimiento social de los productos provenientes de los sistemas agroalimentarios familiares campesinos identificados con el Sello de la Agricultura Familiar Campesina en las provincias de la Frontera Norte del Ecuador. Los objetivos específicos son los siguientes:



#### 3.2 Zona de intervención y participantes

El proyecto se llevó a cabo en las provincias de Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas, en 20 asociaciones por provincia.



**Beneficiarios directos del proyecto:** 1.306 personas, 678 hombres (51 %) y 628 mujeres (49 %).



**Beneficiarios indirectos del proyecto:** 5.877 personas (familias vinculadas a las organizaciones).

Las 60 asociaciones que participaron en el proyecto se ubicaron en los siguientes cantones:



**Figura 4. Territorios de intervención del proyecto**

Los criterios que se utilizaron para definir a los beneficiarios fueron los siguientes:

- Organizaciones legalmente constituidas
- Tiempo de constitución mayor a 6 meses
- Que trabajen en rubros productivos, agrícolas o animales menores
- Que hayan participado en procesos de capacitación o asistencia técnica liderados por el MAG o los GAD provinciales y que hayan demostrado proactividad y compromiso

El mecanismo de selección fue solicitar al MAG y a los GAD la lista de 20 organizaciones que cumplieran con los criterios antes definidos. Se seleccionaron, en primera instancia, aquellas organizaciones que coincidían en ambas listas. Un equipo consultor contratado por el IICA viajó a territorio para entrevistar a los seleccionados para complementar y verificar el cumplimiento de los criterios. Con la información obtenida en campo se ajustaron las listas y se compartieron y verificaron una vez más con los técnicos de las direcciones distritales del MAG y de los GAD provinciales. Las organizaciones participantes del proyecto por provincia son las siguientes, detalladas en las tablas 1 a 3:

**Tabla 1. Provincia de Sucumbíos**

## ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Sucumbíos		Número socios
Asociación de Producción Agropecuaria FERIA del Agricultor Unión Pacayacu		<b>Hombres 20, Mujeres 8</b>
Asociación Agroproductiva 8 de Marzo		<b>Hombres 6, Mujeres 7</b>
Asociación Artesanal APROCCE		<b>Hombres 13, Mujeres 7</b>
APROCEL Café Ecológico		<b>Hombres 16, Mujeres 9</b>
Asociación Feria Campesina del Cantón Gonzalo Pizarro		<b>Hombres 2, Mujeres 9</b>

Asociación Feria Campesina del Cantón Gonzalo Pizarro	Hombres 2, Mujeres 9
Asociación de Mujeres Forjadoras del Mañana	Hombres 1, Mujeres 8
ASOFEMASEP	Hombres 9, Mujeres 11
Asociación Agropecuaria 27 de Junio	Hombres 5, Mujeres 4
Asociación de Agricultores El Dorado	Hombres 8, Mujeres 4
Asociación Agroproductiva Los Laureles de la Parroquia 7 de Julio	Hombres 8, Mujeres 19
Asociación Agropecuaria Amanecer Campesino	Hombres 8, Mujeres 5
Asociación Agroproductiva de Mujeres Voluntad de Dios de la Gran Vía Los Laureles	Mujeres 15
Asociación Campesina Agropecuaria Río Blanco	Hombres 4, Mujeres 4
Asociación Agropecuaria Libertad	Hombres 2, Mujeres 5
Asociación de Producción Agropecuaria Shushufindi APGROFINDI	Hombres 14, Mujeres 2
Asociación Agropecuaria Río Pacayacu	Hombres 21, Mujeres 3
Asociación Alianza para el Progreso	Hombres 9, Mujeres 3
Asociación 14 de Abril	Hombres 14, Mujeres 5
Asociación de Servicios Turísticos "Campo Turístico ECOMORE"	Hombres 7, Mujeres 4
Asociación Las Nieves	Hombres 5, Mujeres 9

Tabla 2. Provincia de Esmeraldas

## ORGANIZACIONES PARTICIPANTES



Esmeraldas

Número socios

Esmeraldas	Número socios
ASOSETURSA	Hombres 6, Mujeres 15
Asociación de Productores Primero de Abril	Hombres 13, Mujeres 10
Asociación Artesanal Chucaple	Hombres 15, Mujeres 19
Asociación Agropecuaria 28 de Octubre	Hombres 22, Mujeres 10
ASOPROARONES	Hombres 15, Mujeres 5
Asociación de Producción Agropecuaria La Chillangua	Hombres 18, Mujeres 11
Asociación de Productores Comunitarios de la Comunidad de Galerita	Hombres 29, Mujeres 2
Asociación de Producción Alimenticia La Hormiga	Mujeres 9
Asociación de Trabajadores Autónomos para el Ahorro y Crédito Popular y Lucha Progreso	Mujeres 22
Asociación de Producción Agropecuaria del sector Bocana de Guailabamba	Hombres 18, Mujeres 4
Asociación de Jóvenes y Adultos de las Parroquias de Timbre y Selva Alegre	Hombres 14, Mujeres 16
Asociación de Mujeres Afroecuatorianas Timbiré en el Futuro, AMATIF	Mujeres 23

**Tabla 3. Provincia del Carchi**

Asociación de Producción Agropecuaria Nueva Esperanza de Alto Tambo	Hombres 7, Mujeres 6
Asociación de Campesinos Unión y Progreso Esmeraldas	Hombres 8, Mujeres 11
ASOAGROMUJERES	Mujeres 27
Asociación de Meliponicultores San Lorenzo y Eloy Alfaro	Hombres 8, Mujeres 6
ASOPACNE	Hombres 103, Mujeres 74
Organización Comunitaria de Producción Artesanal El Capricho	Hombres 7, Mujeres 9
Asociación de Mujeres Asoagromualta	Mujeres 11
Asociación de productores Agropecuarios el Tigre	Hombres 22, Mujeres 6

### 3.3 Problemática encontrada antes del proyecto

La Agricultura Familiar Campesina, según Schetjman (2008) no se refiere solamente a una forma de producción, sino a un modo de vida que respeta el ambiente, resguarda la biodiversidad, protege tradiciones culturales y promueve el desarrollo territorial. “En Ecuador, la AFC es responsable por la producción del 64% de las papas, el 85% de las cebollas, el 70% del maíz, el 85% del maíz suave y el 83% de la producción de carne de ovinos”.

Gran parte de la AFC queda en la periferia de los sistemas formales de comercio y sus procesos asociativos muchas veces son tan débiles que incide de manera negativa en la negociación con otros actores en forma equitativa, situación que los deja vulnerables a la explotación, recibiendo bajos e injustos precios por sus productos. Otro elemento para considerar como dificultad de la AFC es la innovación de los procesos de producción, que impulsen una agricultura saludable como valor agregado para penetrar y posicionarse en el mercado.

La AFC presenta acceso limitado a recursos como tierra y capital de trabajo y la comercialización de sus productos se realiza a través de una larga cadena de intermediación que la mantiene en un círculo estructural de pobreza. Los productores de la AFC venden a los intermediarios su producción en finca o cerca de la misma por falta de facilidades de transporte, acceso a vías y principalmente por contar con volúmenes de producción bajos. Estos intermediarios actúan en muchos casos como prestamistas y mantienen sometidos a los productores, con quienes en muchas ocasiones mantienen relaciones familiares o de compadrazgo.

Según el levantamiento de la línea base de las organizaciones, el 100 % de las asociaciones diagnosticadas de las provincias de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos manifestaron que su canal de comercialización principal es el intermediario, y que 95% de ellas no comercializan de manera asociativa. En general, las asociaciones son muy débiles y su gestión organizativa es muy limitada, pues han sido creadas principalmente para obtener beneficios del sector gubernamental.

La asistencia técnica y la capacitación han llegado a las organizaciones de una manera puntual y dispersa, particularmente enfocada en el eje productivo. Las acciones de comercialización raras veces han sido tratadas o fortalecidas y los temas relacionados con prácticas de producción sustentables y resilientes están restringidos a aquellos actores que cuentan con recursos para certificarse. El 100 % de los productores diagnosticados al inicio del proyecto no contaban con certificaciones.

Por otro lado, los canales de comercialización tradicionales no han prestado las mejores condiciones para atraer la producción de la AFC. Tradicionalmente, sus métodos y plazos de pago han sido incompatibles con los ciclos económicos de los agricultores de la AFC. Adicionalmente, los mecanismos de compra pública son muy complejos y limitan la participación de este tipo de actores en estos procesos. En cambio, en los circuitos cortos las experiencias siguen siendo mínimas y requieren de un alto apalancamiento institucional y de las organizaciones, quedando limitado a la competencia existente de las grandes cadenas de comercialización y el desconocimiento de la mayor parte de consumidores/as de estos espacios.

Por la importancia que tiene para la seguridad alimentaria y las economías rurales del país, la AFC debe estar fuertemente vinculada a los mercados

y a las cadenas de valor. Por ello se requiere mayor productividad de sus sistemas de producción agrícola y procesos asociativos eficientes que promuevan con eficacia sus capacidades de negociación, que evite el despoblamiento del área rural y el desplazamiento de sus pobladores hacia las ciudades.



Figura 5. Resumen de la problemática comercial rural en un esquema tradicional



Figura 6. Resumen de la problemática comercial rural en un esquema de circuitos cortos

## 3.4 Enfoques e intereses del proyecto

### 3.4.1 Enfoques

El desarrollo del proyecto incluye varios enfoques que han permitido fortalecer y visibilizar a la Agricultura Familiar Campesina en las tres provincias, que a continuación se detallan:



#### **Enfoque hacia la agricultura familiar campesina**

El centro de acción del proyecto está en el trabajo con este sector. Según la Ley de Tierras y Territorios Ancestrales menciona que la AFC es una modalidad productiva, agropecuaria, de recolección, acuícola, forestal o silvícola, que implica una forma de vida y una realidad cultural, que combina funciones económicas, ambientales, sociales y culturales.

Se caracteriza por:

- a. Limitado acceso a la tierra y al capital.
- b. El uso preponderante de la mano de obra familiar.
- c. La vinculación al mercado a través de la venta de productos primarios o elaborados, trabajo asalariado, compra de insumos y bienes de consumo.
- d. La diversificación de actividades generadoras de ingreso en el interior del hogar.

Su objetivo es la reproducción social de la familia en condiciones dignas que contribuyan a garantizar la soberanía alimentaria. La propiedad de los medios de producción, la gestión de la unidad productiva y las inversiones pertenecen a la familia. La mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de esta; y, en su interior, se transmiten de valores, prácticas y experiencias, desarrolladas en una unidad productiva o en varias unidades que trabajan asociadas. Las personas naturales o jurídicas de la agricultura familiar campesina deberán tener un vínculo territorial o de vecindad con la unidad productiva familiar. En pocas palabras un/a agricultor/a familiar campesino/a es aquel que vive en el campo y vive del campo.



#### **Enfoque hacia el fortalecimiento de organizaciones de la agricultura familiar y campesina**

Los procesos de fortalecimiento del proyecto promueven el fortalecimiento de procesos productivos, administrativos y comerciales de las organizaciones de la AFC. Se entiende como las asociaciones, cooperativas, comunas y comunidades, que están legalmente constituidas en cualquier institución o ministerio competente que otorgue la vida jurídica a una organización y que realicen actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, de recolección, forestal, silvícola, apícola, y oferten al menos un servicio asociativo como comercialización, producción, acopio, agregación de valor, acceso a recursos (tierra, agua, financiamiento, asistencia técnica y capacitación, acceso a insumos). El proyecto promueve acciones vinculadas a generar la participación de los socios de una organización, mediante espacios de acción y reflexión.



### **Enfoque de implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)**

De acuerdo con la Resolución 041 las Buenas Prácticas Agropecuarias son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene, la salud humana y el medio ambiente, mediante métodos ecológicamente seguros y económicamente factibles traducidos en la obtención de productos alimenticios y no alimenticios más inocuos y saludables para el autoconsumo y el consumidor.



### **Enfoque en la producción sostenible**

El Objetivo 12 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible consiste en “garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”. Tal y como se definió en el Simposio de Oslo de 1994, el consumo y la producción sostenibles (CPS) consisten en “el uso de servicios y productos conexos que den respuesta a las necesidades básicas y aporten una mayor calidad de vida, reduciendo al mismo tiempo al mínimo el uso de recursos naturales y de materiales tóxicos así como las emisiones de desechos y de sustancias contaminantes durante el ciclo de vida del servicio o producto con el fin de no poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras”.



### **Enfoque en circuitos alternativos de comercialización**

Los CIALCO son espacios de encuentro directo entre productores y consumidores generados por instituciones públicas para la negociación y comercialización de productos AFC donde se establecen relaciones equitativas más allá de la compraventa de productos. Al momento esta categoría constituye el principal espacio formal de comercialización para productos con el sello AFC, con la aclaración de que esta presencia aún es incipiente y que el proyecto usa para la promoción de los productos y generación de información de consumo responsable.



### **Enfoque de comercialización asociativa**

Es un proceso de articulación social y económica entre los miembros de una organización campesina o red para posicionar sus productos en los mercados de manera ágil, efectiva y solidaria. Este tipo de comercialización permite una mejor inserción en los mercados nacionales o internacionales. El enfoque de comercialización asociativa busca un comercio formal considerando procesos de post cosecha que permitan el oportuno abastecimiento y posicionamiento en el mercado moderno.



### **Enfoque del sello de la agricultura familiar campesina**

El Sello AFC es un distintivo que garantiza el origen social de los productos agroalimentarios en los mercados. Esta es una estrategia que fue generada en el 2017 bajo Acuerdo Ministerial 228 del MAG y gestionada bajo sus competencias por la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina. El sello AFC tiene los siguientes objetivos:

- Visibilizar a la agricultura familiar campesina desde la sociedad en general y valorar su importante rol para alcanzar la soberanía alimentaria del Ecuador.
- Facilitar el diseño e implementación de políticas públicas y estrategias diferenciadas para fomentar los sistemas productivos de la AFC.

- Estimular las prácticas que consoliden sistemas agroalimentarios locales, ambientalmente sostenibles y socialmente justos, producción diversificada, circuitos de comercialización alternativa y otras dinámicas características del sector.
- Promover la conservación y revitalización de los saberes ancestrales.

Las variantes del sello AFC son cambios a nivel de color a las que pueden acceder los productores individuales y las organizaciones son Género, Juventud y Agroecológico. El acceso a estas variantes es posible en los niveles del sello individual y organizativo.



**Figura 7. Variantes creadas para el Sello AFC**

### 3.4.2 Intereses

En relación con estos enfoques, los intereses del proyecto se han delimitado conforme a los siguientes elementos:

- Comercialización Asociativa e Inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador.
- Fortalecimiento de las organizaciones de AFC.
- Promoción del sello de la AFC mediante los medios de comunicación de mayor impacto de la zona elegida para el piloto.
- Propiciar el cambio de comportamiento de los consumidores

hacia uno más responsable social y ambientalmente.

- Inclusión de jóvenes y mujeres en las organizaciones y sus directivas.
- Acciones que promuevan condiciones inclusivas y nuevos canales de comercialización.
- Generar intercambios de experiencias entre organizaciones vinculadas a la agricultura, comercio justo y organizaciones campesinas.
- Sensibilización y visibilización de la agrobiodiversidad como punto de partida: la producción de alimentos, el sustento de los medios de vida y la conservación del hábitat de los ecosistemas agrícolas.
- Apoyo en la gestión de espacios para los productos de AFC en distintos mercados.
- Incidencia en política pública.



### 3.5 Arreglos institucionales y gobernanza del proyecto

El proyecto, desde su formulación hasta su desarrollo, ha incorporado un trabajo interinstitucional que ha permitido los arreglos institucionales necesarios de manera flexible y sostenible. Esto, a su vez, ha permitido favorecer un constante flujo de información de los diferentes actores participantes, la coordinación de actividades, la transparencia en los procesos de contratación y la generación de confianza entre los socios del proyecto. A continuación, se detalla el proceso de participación de los actores vinculados antes y durante el proyecto, por los diferentes niveles de configuración de este.

#### a) Nivel ejecutivo

Antes del proyecto: El MAG tiene a cargo la estrategia del Sello de Agricultura Familiar Campesina y su registro a escala nacional, a través de la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina. La creación de este símbolo nació en el marco de la declaración del 2014 como el Año Internacional de la Agricultura Familiar por las Naciones Unidas. El proceso se oficializó en octubre del 2017, mediante la emisión del Acuerdo Ministerial No 228. En el marco de este trabajo, el MAG desarrolló varias acciones de articulación interinstitucional para fortalecer esta propuesta. En 2019, el IICA junto con el MAG desarrollan una propuesta de proyecto para promover esta estrategia en la frontera norte y se hace un acercamiento con el Fondo Ítalo-Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS), en el marco de la convocatoria FIEDS-04-2019.

Durante el proyecto: La Institución que llevó a cabo el proyecto “Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización Asociativa e Inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador” fue el IICA, vinculando la participación de las siguientes “Instituciones Socias”: la Mancomunidad el Norte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y AGROCALIDAD, con la generación de cartas acuerdos y convenios de cooperación. El proyecto fue financiado por el FIEDS, en el periodo 2020 a 2023, bajo la modalidad de financiamiento no reembolsable.

#### b) Nivel de coordinación

El proyecto vinculó a tres instituciones tomando en cuenta sus competencias y roles territoriales, y esto significó su participación directa en diferentes niveles, por ejemplo:

- El MAG, a través de la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina, la Subsecretaría de Comercialización Agropecuaria y de la Dirección de Cooperación Internacional, está encargado de coordinar a sus equipos técnicos para prestar asistencia técnica y capacitación a las organizaciones vinculadas al proyecto. Ha sido un socio técnico implementador de esta propuesta y su papel ha sido primordial a nivel central y territorial.
- AGROCALIDAD, a través de la Coordinación General de Inocuidad de Alimentos (CGIA), con la Dirección de Inocuidad de Alimentos (DIA), ha sido un socio técnico implementador de esta propuesta y su papel ha sido primordial también en la capacitación a técnicos y en la certificación de BPA.
- La Mancomunidad del Norte del Ecuador (MNE), a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales (GADP) de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos, es socia directa de esta iniciativa y apoya al MAG en la implementación de las acciones a nivel territorial asignando técnicos provinciales, que trabajan a medio tiempo en coordinación con los técnicos distritales del MAG. Además, los GADP establecieron un presupuesto destinado al pago del IVA, a obras civiles menores y equipamiento que las organizaciones de AFC requieran para certificar su producción. También, apoyaron en el seguimiento en territorio de las acciones realizadas y la vinculación con autoridades para el correcto avance del proyecto, conforme a las competencias que tienen los GADP.

El proyecto vinculó a las instituciones socias a través de la creación de un Comité de Gestión, siendo tal vez la estrategia de gobernanza más acertada a nivel de gestión, que permitió sobrellevar el período de pandemia del COVID-19, los cambios institucionales públicos permanentes, procurar la transparencia del uso de recursos del proyecto y la toma de decisiones de manera articulada.

Este Comité de Gestión estuvo encargado de facilitar, asesorar y proporcionar transparencia en la ejecución del proyecto, así como de garantizar la participación y compromiso institucional de los socios participantes. El Comité de Gestión se reunió de forma permanente cada vez que se requería durante los 3 años de ejecución del proyecto para recibir distintos tipos de informes, aprobar términos de referencia, calificar proveedores, contrataciones de consultores y adquisiciones de

sus resoluciones. Estas reuniones fueron virtuales y presenciales. Las resoluciones del Comité se realizaron por consenso, y cada sesión tuvo un acta de reuniones.

El Comité estuvo conformado por:

- Directora del proyecto, quien es funcionaria del IICA y asumió la secretaría técnica.
- Subsecretario/a de Agricultura Familiar Campesina del MAG o su delegado/a, quien presidió el comité.
- Subsecretario/a de Comercialización del MAG o su delegado/a.
- Director/a de Inocuidad de AGROCALIDAD o su delegado/a.
- Director/a de Cooperación Internacional del MAG o su delegado/a.
- Coordinador/a de la Mancomunidad del Norte del Ecuador o su delegado/a.
- Un delegado rotativo de los GADP de Sucumbíos, Carchi y Esmeraldas.

Las funciones y responsabilidades de este Comité fueron:

- Aprobación de las decisiones estratégicas.
- Mantener los vínculos de buenas relaciones entre los miembros del Comité.
- Resolución de problemas en la ejecución.
- Dar seguimiento a las acciones de la dirección del proyecto.
- Analizar insumos técnicos para la toma de decisiones.
- Calificación de proveedores.
- Revisión y aprobación de términos de referencia para contratación de consultores y adquisiciones.
- Aprobación de contrataciones.
- Revisión de documentos técnicos a ser publicados.

### **c) Nivel operativo**

Durante el proyecto: La fortaleza de este proyecto, pero también el reto de trabajo que tuvo fue la participación técnica de las instituciones socias con las siguientes funciones:

- Los técnicos en territorio del MAG y GADP tuvieron la función de técnicos implementadores de las BPA, la certificación del sello AFC y las acciones de capacitación y asistencia técnica que realizó el proyecto, enfocándose principalmente en temas comerciales y asociativos. El equipo técnico en territorio estuvo conformado por 2 técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería- MAG y 2 técnicos

del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial - GADP de cada provincia participante en el proyecto, quienes brindaron apoyo directo a los coordinadores técnicos contratados por el IICA con los recursos del FIEDS. Las provincias de Sucumbíos, Esmeraldas y Carchi contaron con un equipo base de 12 técnicos en territorio, los cuales no pudieron participar de manera permanente, debido a los cambios internos institucionales públicos. Además, contó con el apoyo de un técnico de AGROCALIDAD quien certificó las BPA.

- Adicional a este equipo se contrató 3 técnicos con los recursos del FIEDS que actuaron como coordinadores territoriales (uno para cada provincia) y cuya responsabilidad fue la de vincular a los productores con los canales de comercialización y de planificar y coordinar el trabajo en la provincia de los técnicos territoriales del MAG y de los GADP.



**Figura 8. Organigrama del proceso operativo del proyecto**

Adicionalmente, a estas acciones, el FIEDS realizó un seguimiento permanente del avance del proyecto, mediante visitas a campo de su equipo técnico y apoyo en la gestión operativa, así como el de alianzas estratégicas detallado en los siguientes niveles.

#### **d) Nivel participativo**

Durante el proyecto: La participación fue de productoras y productores familiares campesinos vinculados a organizaciones campesinas. Se contó con 60 organizaciones, las cuales estuvieron activamente en todos los procesos del proyecto:

- (i) El fortalecimiento socio-organizativo y de la comercialización asociativa.

(ii) La implementación y certificación de prácticas productivas amigables con el ambiente y la vida.

(iii) La vinculación con canales responsables e inclusivos con énfasis en prácticas de postcosecha, logística, promoción y difusión del sello a nivel de consumidores (intermedios y finales).

Estos grupos de agricultores y agricultoras familiares trabajan predominantemente con la mano de obra familiar y su principal fuente de ingresos es la actividad agrícola. Esta población pertenece a diversos grupos étnicos: en Carchi, prevalecen las poblaciones mestizas, mientras que, en Esmeraldas, la población rural es principalmente afroecuatoriana, que convive con un importante segmento de población mestiza. En Sucumbíos, la mayor parte de la población rural está compuesta por colonos, que han migrado de otras provincias ecuatorianas hacia la Amazonia en busca de mejores oportunidades, y varias nacionalidades indígenas.

En las tres provincias, los beneficiarios de este proyecto pertenecen a la población más vulnerable del país. No cuentan con todos los servicios básicos como agua potable, alcantarillado y recolección de basura, aunque la gran mayoría si dispone de electricidad. Existe una relevante participación de mujeres en las organizaciones de productores priorizadas en este proyecto, en donde su participación supera el 49 %. Sin embargo, la participación de la juventud es muy limitada, predominando en estas organizaciones adultos con una edad promedio de 50 años.

La tónica general de los actores participantes de este proyecto estuvo marcada por debilidades en los procesos socioorganizativos, la falta de un manejo sustentable de la producción agrícola, el uso de agroquímicos, un deficiente manejo postcosecha y una comercialización individual dirigida principalmente a intermediarios que pagan valores muy bajos a los productores. Esto se vio reflejado en los resultados de las encuestas aplicadas en la fase de levantamiento de línea base durante la formulación del proyecto donde se mencionaba que el 95 % de las organizaciones entrevistadas y que formaron parte de este proyecto, no contaban con facilidades logísticas, ni comercializaban asociativamente su producción.

### **e) Nivel de alianzas estratégicas**

Durante el proyecto: Se generaron varias alianzas estratégicas vinculadas

al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones campesinas participantes, la comercialización, la comunicación y la innovación, que se detallan a continuación:

- En el fortalecimiento de capacidades e innovación se realizaron alianzas con tres universidades de las zonas de intervención, el ISTE/C/PUCE Amazonas (Sucumbíos), UPEC (Carchi), UTE - LVT (Esmeraldas). A nivel de alianzas públicas se hizo una articulación con el INIAP. Este es un elemento clave para la gestión del conocimiento del proyecto.
- En los procesos de comercialización, se trabajó con el SERCOP, PMA, TIA y HORECAS locales, como acciones de promoción de la comercialización asociativa.
- En la comunicación y promoción se trabajó con Asociación de Chefs de la Amazonía, y se contrató a Manthra Comunicaciones, para promover el consumo social y responsable de los productos de la AFC.

### **3.6 Fases o momentos de la implementación**

Desde el inicio de las actividades en septiembre 2019, el proyecto ha transitado en diferentes fases o momentos de implementación, tanto desde su estructuración operativa, y el desarrollo metodológico y su gobernanza, como en mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la propuesta. Desde un análisis retrospectivo, se pueden identificar al menos cuatro momentos de este proyecto.

#### **a) Fase de estructuración técnico-operativa**

Al tratarse de un proyecto que conjuga múltiples procesos de desarrollo técnico (6 resultados, con 33 actividades macro) para converger en una propuesta de fortalecimiento de los procesos de comercialización, de reconocimiento social de los productos provenientes de los sistemas agroalimentarios familiares campesinos identificados con el Sello de la Agricultura Familiar Campesina, en las provincias de la Frontera Norte del Ecuador, la fase inicial de estructuración técnico-operativa requirió de un esfuerzo institucional y temporal para asegurar la constitución adecuada de los espacios de gobernanza interna del proyecto (Comité de Gestión), así como para dotar de las capacidades y requerimientos

logísticos y operativos para la implementación a los técnicos asignados por las instituciones socias del proyecto.

Esta fase también incluyó el proceso de acercamiento y reafirmación de compromisos de gestión con los diferentes actores socios y beneficiarios (organizaciones de productores), desarrollándose actividades de socialización de principios de la agricultura familiar campesinas y soberanía alimentaria, alineación a las prioridades de los socios y la elaboración de las hojas de ruta de trabajo territorial con GAD, direcciones distritales del MAG, organizaciones campesinas, universidades y socios comerciales.

### **b) Fase de diagnóstico territorial, análisis y desarrollo de herramientas**

A nivel de diagnóstico territorial, se levantó un análisis del estado de las organizaciones, mediante la herramienta denominada Diagnóstico Integral Organizativo (DIO). El DIO es una herramienta de evaluación socio empresarial implementada por el MAG, que tiene como objeto conocer la realidad particular de cada una de las organizaciones del sector agropecuario, esto constituyó el punto de partida de trabajo del proyecto. Por otra parte, se realizó un mapeo y caracterización de los servicios de apoyo a la producción, comercialización y financieros, existentes o potenciales en los territorios de intervención y se registraron a las organizaciones en el Registro Nacional Agropecuario (RNA).

Una vez concluida la aplicación del DIO los técnicos de las direcciones distritales del MAG realizaron el registro de productores de AFC en territorio con el apoyo del sistema SIRUS y su carnetización. Esta actividad tuvo el apoyo no solo de los técnicos asignados al proyecto sino también de los demás técnicos de las direcciones distritales del MAG.

A nivel de análisis, se incorporaron estudios sobre la caracterización de la agrobiodiversidad de la producción agropecuaria en cada territorio con potencial comercial, la caracterización nutricional y organoléptica de los productos con potencial comercial de la agrobiodiversidad en los territorios de intervención, y una ampliación y profundización del estudio sobre las tendencias de consumo, abastecimiento y distribución de productos de la AFC, para las tres provincias, con énfasis en identificación de oportunidades en nuevos canales de comercialización. Información relevante para retroalimentar las acciones de intervención del proyecto.

Sobre el desarrollo de herramientas, se trabajó en la elaboración y adaptación de manuales con metodologías para implementación de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) con equidad de género, dirigido a la AFC, en el marco de la metodología de comunidades de aprendizaje gestionadas por el MAG y la estructuración de tres escuelas de campo (una por cada provincia) para la implementación de las BPA en 7 sesiones.

### **c) Fase de fomento y reforzamiento de capacidades**

Esta fase del proyecto promovió el fortalecimiento del capital social, Márquez y Foronda (2005: 2) señalan que el capital social fomenta el desarrollo de un territorio debido a que sitúa al ser humano y a los intereses colectivos como eje central para el desarrollo de capacidades individual y grupal, por lo que es un enfoque y una práctica para potenciar el desarrollo endógeno, la autoorganización, el bienestar social y la calidad de vida de la población. En esta experiencia se ha podido evidenciar el desarrollo de dos niveles de capital social, el estructural el cual se refiere al acceso al conocimiento e información y el acceso a apoyos institucionales y el capital cognitivo, que permitió desarrollar la disposición de los participantes del proceso a compartir las experiencias y generar relaciones de confianza.

La gestión comercial y asociativa son niveles complejos en su implementación, y requieren de capacidades desarrolladas en los socios de estas organizaciones. Para ello se propuso el trabajo de formación permanente a promotores comunitarios en las áreas comercial, tributaria, productiva (para la implementación de las BPA) y de comunicación. Además, se generaron espacios de capacitación a los grupos de técnicos (del MAG y GADP) para la incorporación del Sello AFC en las 3 provincias: Esmeraldas, Sucumbíos y Carchi.

Capacidades comerciales y contables: La comercialización es el eje clave del proyecto por tanto se trabajó en fortalecer estas capacidades. Se conoce que una de las mayores debilidades de las organizaciones de productores de la Agricultura Familiar Campesina, es que no han logrado consolidarse y eso se debe básicamente a una débil articulación directa con los mercados y a una desconfianza interna entre ellos producto de las malas experiencias en el trabajo asociativo.

El hecho de organizarse por parte de los productores debe tener una obvia contraparte en recibir algún tipo de beneficios (venta en mejores condiciones de sus productos, precios justos visibilización social), pero,

además, la necesidad de trabajar en su fortalecimiento; es decir, se debe pasar de los enfoques asistencialistas a un enfoque de empoderamiento y de creación de capacidades al interior de ellas y sus socios/as. En este escenario, para el proyecto implicó identificar liderazgos fuertes y comprometidos al proceso de aprendizaje que planteaba el proyecto, priorizando la participación de jóvenes o mujeres, para crear equipos de trabajo que permitan a la asociación fortalecer sus aprendizajes y experiencias en torno a temas de gestión administrativa y comercialización asociativa. También se contrataron servicios externos especializados para el fortalecimiento y transferencia de capacidades de contabilidad y finanzas (educación financiera). Los servicios especializados incluyeron:

- Capacitación a dos miembros de cada organización.
- Acompañamiento en la elaboración de las declaraciones de IVA (6 veces) e Impuesto a la Renta (3 veces).
- Talleres de capacitación en gestión administrativa a todos los socios de la organización.

Finalmente se organizaron espacios de intercambio de experiencias generadas entre participantes en el proyecto en temas comerciales, como un laboratorio de aprendizaje, enmarcado en situaciones territoriales, para promover el aprendizaje a través del diálogo y la observación.

A nivel general de este nivel de capacidades promovidas por el proyecto, se trabajó permanentemente en capacitaciones vivenciales con las personas promotoras comerciales, sobre elementos de negociación, atención al cliente, comercialización asociativa. Una de las actividades más remarcables fue el safari comercial, en donde se conocieron varias experiencias de comercialización en cada territorio.

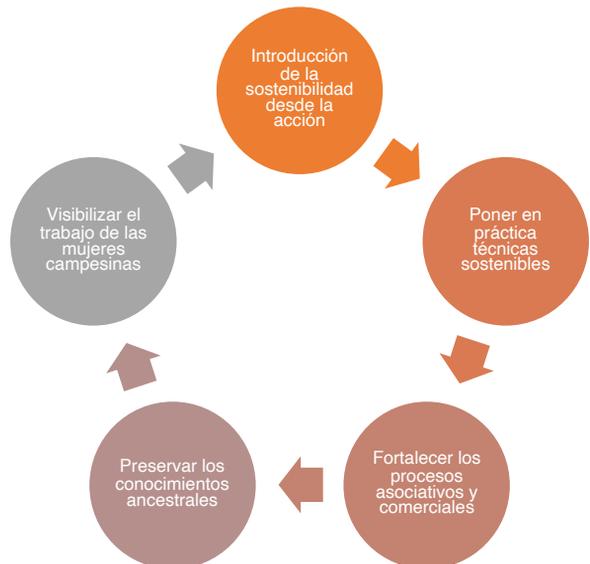
Capacidades productivas sostenibles: Se dictaron talleres de fortalecimiento de las capacidades de los técnicos institucionales en los territorios de intervención en BPA con equidad de género, dirigido a la AFC por parte de AGROCALIDAD, quien los certifica como implementadores luego de aprobar el curso oficial en línea. Dentro de este proceso de aprendizaje, se incorporaron fincas demostrativas, y 3 escuelas de campo (ECA) para implementación de BPA, en cada territorio como espacio para intercambio de experiencias y capacitación vivencial. Con estas actividades, se pudieron implementar 22 certificaciones en BPA asociativas. Esta es la principal experiencia a nivel nacional (hasta el momento), en donde las buenas prácticas agrícolas se aplican mediante un mecanismo asociativo, que permite apalancar los requerimientos de

esta certificación gestionada por AGROCALIDAD a través de grupo de productores asociados.

Adicionalmente al fortalecimiento de capacidades, el proyecto apoyó a través de los técnicos la implementación in situ de BPA que incluyó actividades de: toma y envío de muestras de agua, suelo y frutos a laboratorio, limpieza de fincas, separación de basura, triple lavado de envases de agroquímicos, disposición final de residuos, acondicionamiento de bodegas para herramientas e insumos, adecuación de baños, instalación de clorinadores de agua en ciertos predios, implementación de formatos de registros, entre otras prácticas.

Por otro lado, desde las competencias de uno de los socios del proyecto, el MAG, se desarrollaron las Comunidades de Aprendizaje para impulsar las capacidades productivas sostenible de la AFC y el acompañamiento técnico. Las comunidades de aprendizaje se basan en la metodología de formador de formadores. Esta es una experiencia innovadora de educación no formal que se lleva a cabo mediante el aprendizaje y las experiencias territoriales de manera colectiva, en donde los técnicos institucionales cumplen el rol de facilitadores con el uso de módulos construidos en temáticas sobre los subsistemas agroecológicos en la finca y los principios de sostenibilidad y soberanía alimentaria. Estos espacios funcionan gracias a varios elementos conceptuales y metodológicos

(figura 9), los cuales promueven un proceso inicial de conocimiento sobre las producciones sostenibles, como es la agroecología, y dejan un camino trazado para las siguientes intervenciones institucionales en estos temas. Es importante señalar que desde el 2018, esta metodología se ha ido ajustando y fortaleciendo dentro del MAG, y ha sido transmitida al proyecto.



**Figura 9. Principios metodológicos de las comunidades de aprendizaje**

**Capacidades comunicacionales:** Se crearon capacidades de comunicación para transmitir a la sociedad lo que hace cada organización, usando la tecnología actual gratuita y sus plataformas de difusión a través de redes sociales. Esta fue una experiencia nueva para los proyectos de desarrollo rural en las zonas de intervención y motivó la participación de las personas jóvenes.

#### **d) Fase Implementación de una infraestructura comercial territorial**

Este nivel se complementa con el anterior en el fortalecimiento del capital social territorial, mediante varias acciones que movilizan la comercialización asociativa, como un engranaje construido por el proyecto:

- **Planificación:** Se generó un proceso de levantamiento de la oferta productiva con el apoyo de una aplicación para teléfono móvil para determinar el potencial comercial, así como también la disponibilidad de oferta en volumen. Este es un elemento clave que permitió ordenar y configurar la comercialización asociativa.
- **Acceso a certificaciones:** se pudo trabajar en la implementación de BPA bajo un modelo asociativo, promoviendo la gestión de la calidad de productos agrícolas de la Agricultura Familiar Campesina. Por otro lado, se trabajó en el acceso al Sello de Agricultura Familiar Campesina, como una herramienta de reconocimiento social de las producciones agrícolas y la promoción del consumo social y ambientalmente responsable. Mientras más información se pueda generar para los consumidores sobre la procedencia y el sistema de gestión de la calidad, se pueden desarrollar nuevos nichos de mercados especializados.
- **Promoción de la autonomía de insumos:** Se trabajó en el desarrollo de un modelo de casas de semillas de variedades nativas con potencial de comercialización, adecuando infraestructura disponible en los tres territorios de intervención. El fortalecimiento de las economías locales parte de la apropiación de los bienes comunes presentes en el territorio, como es el caso de las semillas. Esto genera autonomía productiva y apropiación de procesos de los actores locales.
- **Promoción de una infraestructura comercial territorial:** Una vez fortalecidas algunas de las capacidades organizativas y de comercialización, se adaptaron tres centros de acopio con el objetivo de fortalecer la logística de comercialización asociativa

en las provincias de Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas; y de la misma manera que otras acciones propuestas en el proyecto, promover el aprendizaje haciendo. Coordinar asociativamente las actividades comerciales en una secuencia lógica y ordenada, con el fin de desplazar los productos desde los puntos de producción hasta los puntos de consumo o distribución de una cadena, son claves para fortalecer el capital social.

- **Sensibilización del consumo responsable:** Este es otro elemento clave del proyecto, que a nivel territorial muy pocas veces se toma en cuenta en las agendas de desarrollo o en la propia formulación de los proyectos agropecuarios. El consumo responsable es la llave para abrir espacios de comercialización y generar sostenibilidad de los mercados, si no existen personas con información de la producción de la agricultura familiar campesina y todos los elementos sociales, económicos, ambientales y culturales que están presentes en estos sistemas, no podrán optar por estas comercializaciones y por ende los esfuerzos institucionales y organizativos posiblemente serán en vano en el tiempo. En este sentido, el proyecto contrató una agencia de comunicación especializada en trabajo con territorios rurales con quién se desarrolló y ejecutó una estrategia de marketing social que combinó la generación de contenidos educativos con actividades de promoción y divulgación convencionales y digitales.

### **3.7 Resultados del proyecto**

En el cuadro a continuación se resumen los principales resultados planteados por el proyecto en su formulación y que fueron alcanzados en gran medida:

**1.1 Se ha fortalecido la gestión socioorganizativa que promueve el empoderamiento y compromiso de los socios de las organizaciones de la AFC que participan en el proyecto.**

**1.2. Se han fortalecido las capacidades para la comercialización asociativa y gestión administrativa de las organizaciones de la AFC que participan en el proyecto para la implementación o adopción del Sello.**

**2.1 Se ha consolidado una oferta territorial de productos de la agrobiodiversidad con potencial comercial por parte de las**

organizaciones participantes en el proyecto que cuentan con el Sello de la AFC.

2.2 Se han promovido prácticas certificadas que impulsen una gestión sustentable de los sistemas agroalimentarios familiares.

3.1 Se ha facilitado el acceso de productos que portan el Sello de la AFC en nuevos canales de comercialización responsable e incluyente.

3.2. Se ha promovido el consumo social y ambientalmente responsable de alimentos provenientes de las organizaciones que cuentan con el Sello de la AFC con atributos diferenciados (inocuos, nutritivos y con pertinencia cultural).

**Monto total de la intervención: USD 1`817.500,56**

**Monto en efectivo (FIEDS): USD 999.997,73**

**Monto en efectivo (Socios): USD 275.000,00**

**Monto en especies (Socios): USD 542.502,83**



### 3.7.1 Principales hitos del proyecto

- **Formación de personas promotoras comunitarias**

Este proceso implicó la capacitación de representantes elegidos por las organizaciones para participar en estos procesos. Cada organización contó con 4 promotores/as que se especializaron en comercialización, contabilidad, producción sostenible para la implementación de las BPA y la comunicación. Los promotores capacitados apoyaron en la transmisión de conocimientos dentro de cada organización. Estos fueron seleccionados y organizados para el fortalecimiento interno de su organización. Este sistema es un nuevo mecanismo de facilitar una autogestión comunitaria, sostener las actividades del proyecto y continuar los procesos productivos y de comercialización aun sin o con apoyos externos luego del mismo, todo esto al fortalecimiento de la capacidad de los talentos humanos y el liderazgo local.

Se eligieron a los productores-promotores conforme las recomendaciones de las organizaciones y técnicos vinculados al proyecto, quienes identificaron los perfiles que tenían experiencia y participación en la organización o proyectos comunitarios, tenían experiencia en actividades agropecuarias y disponían de sus propios espacios productivos en la comunidad, y que expresan un compromiso para dedicarse al desarrollo comunitario/organizativo a largo plazo.

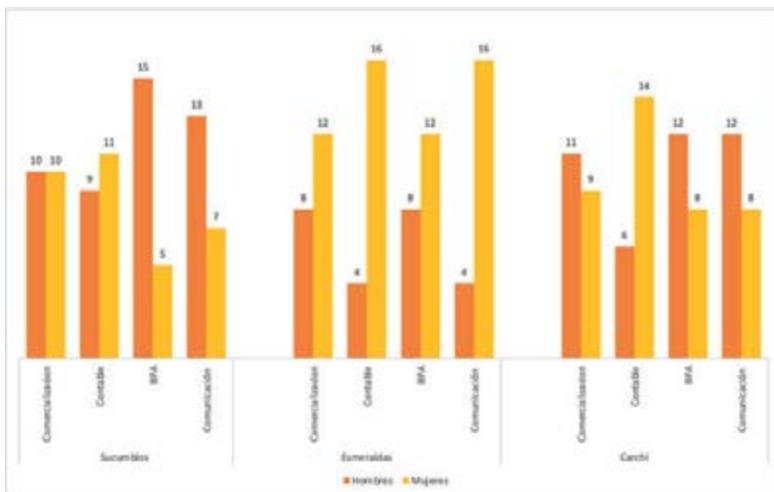


Figura 10. Distribución de los promotores comunitarios por hombres y mujeres



Responsabilidades promovidas en el proyecto a productores denominadas como promotores comunitarios:

**Del promotor/a de comercialización asociativa (gestores comerciales)**

- a. Retroalimentar a los demás miembros de la organización con los conocimientos adquiridos.
- b. Facilitar y manejar la comercialización asociativa de los productos agropecuarios en la organización, vincular a los canales de comercialización (información y comunicación de los compradores).
- c. Facilitar la comercialización de los productos (postcosecha) y la administración (costo de producción, control de calidad-cantidad, tiempo de entrega, entre otros).

**Del promotor/a contable**

- a. Retroalimentar a los demás miembros de la organización con los conocimientos adquiridos.
- b. Apoyar en los procesos de declaración de impuestos a la organización.

### **Del promotor/a de producción sostenible**

- a. Retroalimentar a los demás miembros de la organización con los conocimientos adquiridos.
- b. Promover la implementación de las BPA en los espacios productivos de los socios de la organización.
- c. Participar activamente en los procesos de las BPA requeridos, como la aplicación del listado de criterios o check list aprendido en su finca familiar y apoyar en la aplicación en las otras familias dispuestas a iniciar el proceso, así como de organizar los procesos de mejora a nivel comunitario.

### **Del promotor/a de comunicación**

- a. Retroalimentar a los demás miembros de la organización con los conocimientos adquiridos.
- b. Usar las herramientas aprendidas para comunicar información de la organización apoyando los procesos de comercialización y difusión del Sello AFC.



## • Obtención del sello AFC Asociativo mediante la aprobación de las comunidades de aprendizaje en agricultura sostenible y obtención de las BPA asociativas

El Sello AFC es un distintivo social que permite identificar a los productos agropecuarios del país bajo ciertas características generales como su procedencia territorial desde la agricultura familiar campesina y el trabajo gestionado para esas producciones, y desde ciertas características específicas como su relación con sistemas asociativos, su procedencia desde el trabajo que realizan las mujeres o jóvenes o desde un sistema sostenible o mejor conocido como agroecológico. Este proyecto promovió el distintivo asociativo, como una primera experiencia de trabajo en las provincias de frontera norte, generando 60 reconocimientos en las 3 provincias de intervención. A nivel del registro se ha incorporado a cerca de 1.300 personas productoras.

El MAG promueve dos estrategias para la creación de políticas públicas específicas y la visibilización de las producciones campesinas en los mercados y entre los consumidores de alimentos del país:

- El Registro de la AFC, instrumento de información sobre la AFC y toma de decisiones para políticas públicas diferenciadas.
- El Sello AFC, distintivo que garantiza el origen social de los productos alimentarios agrícolas en los mercados.

Los criterios para el registro de las organizaciones AFC son:

- a. Socios provenientes de la AFC: Basado en el Acuerdo Ministerial 228 de 17 de octubre del 2017 publicado en Registro Oficial No. 423 del 01 de abril de 2021, el 80% del número de socios/as activos/as deben estar registrados/as de manera individual en el registro AFC. Para el caso de organizaciones de segundo, tercer grado y el número de personas socias activas que deben estar registrados/as de manera individual en el registro AF se calculará con base en un proceso de muestreo representativo de la organización.
- b. Actividades o servicios de la organización: La organización realizará al menos una actividad o servicio asociativo como comercialización y producción.



#### **Provincia de Esmeraldas:**

Sello AFC: 20 asociaciones; BPA Asociativas: 17 asociaciones



#### **Provincia del Carchi:**

Sello AFC: 20 asociaciones; BPA Asociativas: 1 asociación



#### **Provincia de Sucumbíos**

Sello AFC: 20 asociaciones; BPA Asociativas: 7 asociaciones

**En total de las BPA asociativas son 25 y  
el número de fincas son 168**

El otorgamiento del sello AFC asociativo es un hito para el proyecto, pues ha articulado el proceso de fortalecimiento de capacidades con el trabajo de acceso de mercados y se ha podido visibilizar este distintivo en varios espacios comerciales, como ferias, reuniones de negocios, eventos gastronómicos y en las etiquetas de los productos ofertados en supermercados TIA. La implementación fue una articulación con el MAG (Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina), quien acompañó la formación de las organizaciones a través de la metodología de “comunidades de aprendizaje en agricultura sostenible” y generó la verificación de los criterios de acceso al Sello AFC.

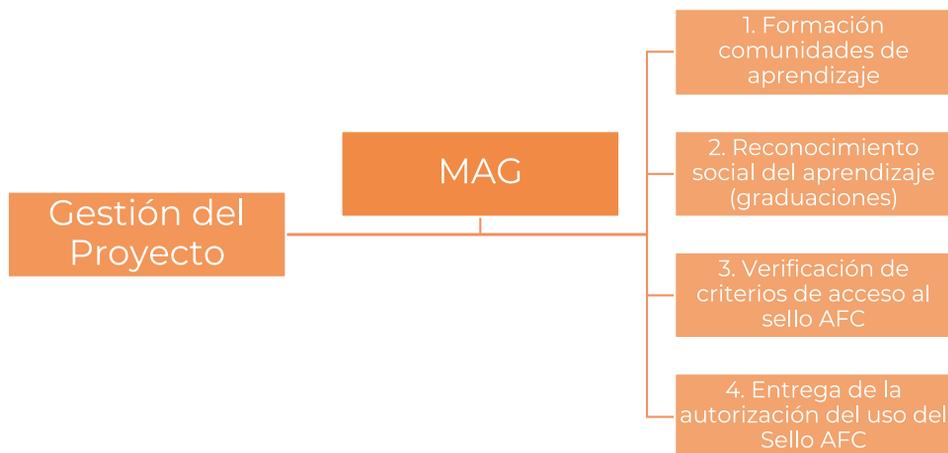
Las comunidades de aprendizaje son espacios de capacitación con el acompañamiento técnico del MAG, con una malla teórica-práctica que consta de 12 módulos (con una aprobación mínima de 6 módulos). En las capacitaciones se abordaron temas como la planificación predial, manejo y conservación de suelo y agua, bioinsumos, forestería, crianza de especies menores, fortalecimiento organizacional, comercialización y soberanía alimentaria. La esencia de las Comunidades de Aprendizaje es

conjugar el rescate de conocimientos ancestrales y combinarlos con la innovación tecnológica, para mejorar sustancialmente el proceso de producción sostenible de la agricultura familiar campesina (MAG, 2020).

Dentro de las actividades de implementación del Sello AFC asociativo se pudo validar su protocolo con el acompañamiento del MAG y la participación de las personas socias de las organizaciones. Por otra parte, se otorgó un reconocimiento institucional de los socios del proyecto, para los productores participantes al finalizar su aprendizaje, que incluyó un acto simbólico de graduación. En los talleres realizados con las organizaciones, se manifestó que estos eventos promovieron sentimientos de autorrealización, empoderamiento y motivación, en particular de las mujeres participantes.

**”Las graduaciones nos hicieron sentir reconocidas por las autoridades que estuvieron en el evento y esta experiencia nos mostró que podemos hacer lo que nos planteamos”**

**(Socia de organización participante en el proyecto en Esmeraldas)**



**Figura 11. Pasos de acceso al Sello Asociativo AFC en el proyecto**



## Requisitos para el registro de organizaciones

Previo el acceso al registro de organizaciones la persona productora deberá estar debidamente registrada en el RNA y encontrarse legalmente constituida. Los requisitos que una organización necesita para el registro en AFC son:

- a. Presentar el formato de solicitud de registro de la Agricultura Familiar Campesina.
- b. Presentar la cédula de Identidad o ciudadanía del representante de la organización.
- c. Proporcionar datos de ubicación y extensión de la o las unidades productivas.-

**Procedimiento para el registro de organizaciones.** El registro se realizará en el Sistema Automatizado Vigente atado a la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina (SIRUS AFC organizativo) o quien haga sus veces. El representante legal deberá realizar el registro de su organización, las actividades agropecuarias que realizan de forma asociativa.

Las personas jurídicas que desean acceder al sello de la agricultura familiar campesina asociativo y que previamente hayan cumplido con el registro AFC deben presentar a la Dirección Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería los siguientes requisitos. Previo el acceso al sello de la agricultura familiar campesina deberá tener realizado el diagnóstico integral organizativo.

- a. Presentación del formato de Solicitud de autorización de uso del sello firmado por el representante legal de la organización en el que se especifique claramente los productos en los que se utilizará el sello. Este formato se puede solicitar en las Direcciones Distritales del MAG o descargar de la página de trámites GOB.EC.
- b. Para productos procesados es necesario presentar el número de registro o notificación sanitaria emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

del producto para el que se solicita el sello, misma que debe estar vigente y a nombre de la organización.

c. Para productos frescos deben aprobar al menos 6 módulos de las comunidades de aprendizaje en agricultura sostenible dictadas por la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina a través de las Direcciones Distritales al menos el 50 % de los socios de la organización o un certificado de capacitación en temas productivos o alguna certificación de calidad como las siguientes: Producción orgánica (USDA, BCS, CERES, entre otros.), Buenas prácticas ambientales (Punto verde, entre otros.), Buenas prácticas agropecuarias (Global Gap, entre otros.), Agricultura sostenible (Rainforest Alliance, GTZ), Turismo sostenible (Rainforest Alliance, entre otros.), Producción forestal o silvicultura sostenible (FSC, entre otros.), Comercio Justo (FLO, WFTO, entre otros.), Certificación religiosa (Kosher, Halal, entre otros).

Para las variantes asociativas existentes: Además de la presentación de los requisitos generales, los requisitos específicos deben cumplirse para cada variante del sello que sea de interés para la organización. Los requisitos específicos son:

- Sello Asociativo Género (Violeta): El número personas socias activas de la organización que se autoidentifican como persona del género femenino debe ser mayor al 50%.
- Sello Asociativo Juventud (Naranja): El número personas socias activas de la organización que tienen entre los 18 a 29 años es mayor al 50%.
- Sello Asociativo Agroecológico (Verde): Copia del certificado de Sistemas Participativos de Garantías (SPG), reconocido por una organización autorizada para este fin o se encuentra al menos en un estado de transición hacia la producción agroecológica validado por la Ficha de Producción Agroecológica que aplica la Dirección de Desarrollo Productivo Sustentable y Agroecológico.
- Adicionalmente, dentro del proyecto se está avanzando en el protocolo para el Sello de Establecimientos, como un elemento que articule el consumo responsable y visibilice también a las empresas que están trabajando con la agricultura familiar y que priorizan sus compras de abastecimiento sea de materia prima o de productos con valor agregado a las producciones individuales

o asociativas AFC. De esta manera el Sello AFC completa el reconocimiento de las políticas agropecuarias del país en el sistema agroalimentario, promoviendo la producción de las AFC y el consumo en sus diferentes niveles posibles, bajo la siguiente premisa: “Yo prefiero a la AFC en mi mesa”.



A nivel del acceso a la certificación de BPA se ha generado, igualmente, una primera experiencia a nivel nacional en la implementación de la modalidad BPA Asociativa, este hito movilizó los recursos y acuerdos necesarios institucionales para promover este tipo de certificación. Aquí participaron AGROCALIDAD, MAG, GADP en los diferentes niveles de incorporación de esta estrategia en las organizaciones.

La certificación BPA es emitida por AGROCALIDAD, validando que los alimentos agropecuarios estén libres de contaminantes que puedan afectar la salud humana (nivel de inocuidad) y que contribuyen a la protección del medio ambiente, al bienestar de los trabajadores agrícolas y al bienestar de los animales del sistema de producción.

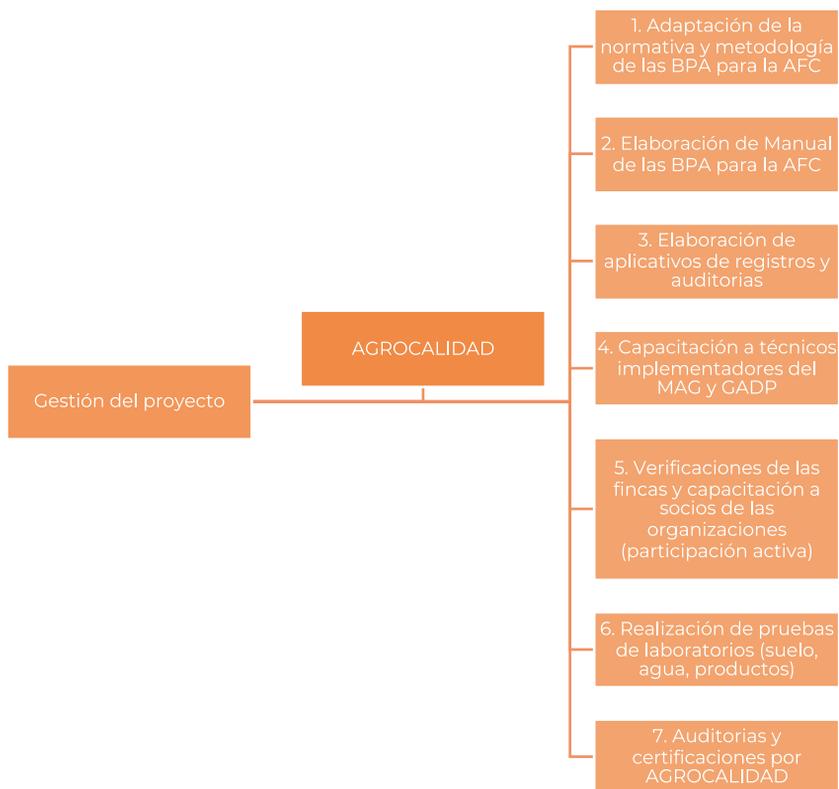
Comprendiendo que no existían anteriormente acciones se crearon tres instrumentos de aplicación:

- a) El Manual de Aplicación de las BPA dirigido a la Agricultura Familiar Campesina, el cual permite la comprensión de los principios y normativa que ampara las BPA y cómo se articula a la gestión productiva de la agricultura familiar en el país.
- b) Un aplicativo gratuito móvil para los productores y que puedan realizar los registros que demanda la BPA con libre acceso a nivel nacional, offline y gratuito.
- c) Un aplicativo móvil dirigido a técnicos de AGROCALIDAD para que puedan hacer el registro en línea de las auditorías de las BPA.

En la figura 12 se observa el proceso que se implementó gestionado por la coordinación del proyecto y AGROCALIDAD, en coordinación con otras instituciones públicas como el MAG y los GADP de los territorios vinculados. Adicionalmente, se puede rescatar de esta experiencia que ciertas organizaciones pudieron implementar con estos procesos de manera más efectiva, gracias al trabajo colectivo y el apoyo a través de mingas, por ejemplo, para el check list de comprobación que demandan las BPA; tratar de no dejar a nadie atrás, fue la premisa de este trabajo. Otro elemento que impulsó la implementación de las 25 certificaciones BPA en las tres provincias fue la comprensión de los productores de la importancia de este proceso a nivel familiar, comunitario y las posibilidades que se pueden abrir en los mercados.

**“Este fue un ejercicio de confianza en nosotros que podíamos hacerlo, y que podíamos confiar en las instituciones que nos estaban capacitando, se requiere estar convencidos para hacer este trabajo”.**

**(Productor de Carchi)**



**Figura 12. Pasos de acceso al BPA Asociativa para la AFC**

- Desarrollo de la estrategia comunicacional diseñada y dirigida para cada territorio para la sensibilización en consumo responsable: El enfoque de este hito estuvo enmarcada en el desarrollo de una estrategia de marketing social. El marketing social ha ido evolucionando con el paso de los años y se ha convertido en una forma estratégica de llevar a cabo campañas y acciones dirigidas a fomentar el bienestar de la sociedad. Los deseos de los consumidores son tenidos en cuenta en este tipo de variante del marketing, pero también la consecución de beneficios, de aporte de valor y de acciones que mejoren la sociedad de alguna forma (Peiró, 2021).

Este hito también requirió de un nuevo aprendizaje para su implementación, enmarcado en los principios que se querían

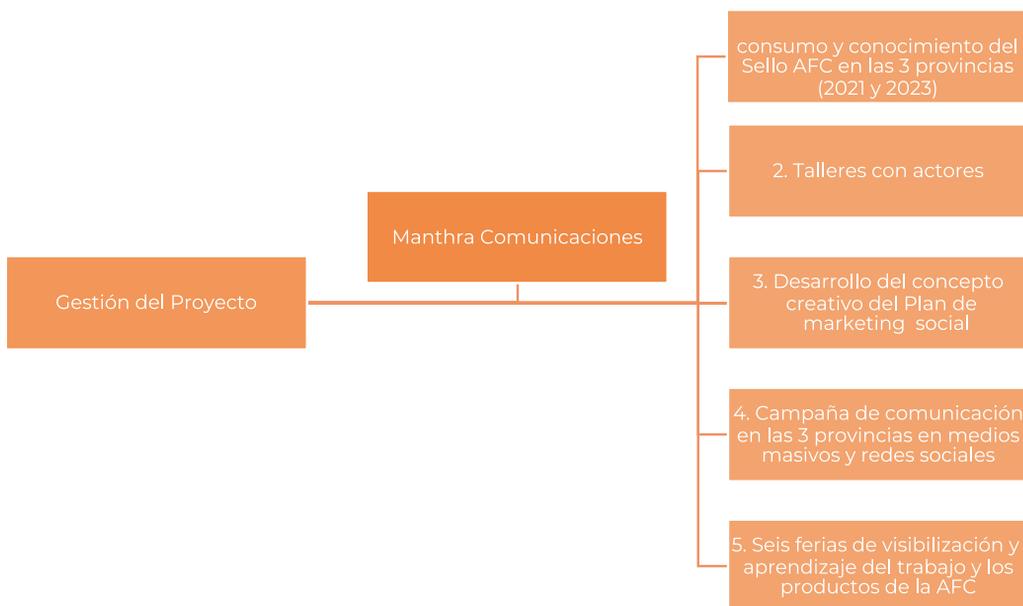
reconocer desde el Sello AFC y el consumo responsable. El desarrollo de la estrategia fue operativizado por Manthra Comunicaciones, con 20 años de experiencia en la creación de soluciones comunicacionales y educomunicacionales, y la cual conoció desde sus inicios el desarrollo del Sello AFC. El trabajo realizado se enmarca en los siguientes requerimientos:

- a) Informar sobre el sello y concepto de la AFC
- b) Promover valores y beneficios de la AFC
- c) Generar un cambio de hábitos en el consumo del grupo objetivo

La figura 13 muestra el proceso gestionado en este hito, el cual ha sido reconocido por la mayor parte de los actores entrevistados, como uno de los más relevantes, debido a la pertinencia territorial de la campaña y a los temas abordados en temas de alimentación local.

**“Las ferias promovieron la producción local, la generación de nuevas cocinas ancestrales y la vinculación a los mercados”.**

**(Cristhian Silva, presidente de la Asociación de Chefs de la Amazonía)**



**Figura 13. Pasos desarrollados de la estrategia comunicacional del Sello AFC**

Es importante mencionar que los dos estudios realizados (paso 1) arrojaron información relevante y se evidenció que, para los temas comerciales, es necesario contar permanente con estudios similares, con el fin de comprender las tendencias de la demanda y los canales de comunicación y dar seguimiento a la implementación de la campaña.



### Principales hallazgos en el diagnóstico

Se evidenció que las personas entrevistadas, consumidores de frutas y hortalizas prefieren **comprarlos en los mercados**, seguido por las tiendas y fruterías de barrio. Las ferias de productores son la opción menos predilecta, por tanto, la estrategia debía contemplar seguir posicionando a estos canales de venta.

Por su parte, **el lugar preferido para la compra de productos elaborados sigue siendo los supermercados**, aunque se evidencia que los mercados cambiaron a un segundo lugar en el orden de preferencia de lugares de compra.

Se destaca que los **principales atributos para que los consumidores prefieran los mercados son el precio, la cercanía y la comodidad**. Por tanto, fue importante seguir enfatizando en estas cualidades en los diferentes canales y productos comunicacionales.

A su vez, los atributos que hacen a **las ferias de los productores atractivas para el consumidor están relacionados con la calidad, la cercanía y la diversidad de productos**.

Otro dato importante que se reafirmó es la caracterización del buyer persona: **las mujeres en su mayoría son quienes realizan las compras de los alimentos**. La frecuencia con que lo hacen es una vez por semana, por tanto, el atributo de frescura es importante a la hora de continuar posicionando el sello AFC.

En consecuencia, con el punto anterior, **las madres son las personas que más tienen influencia en la toma de decisión sobre la compra de los alimentos en el hogar. Se destaca en esta pregunta qué son los niños y niñas, los más pequeños del hogar, quienes tienen una mayor influencia que los jóvenes.**

Se preguntó dónde ha escuchado hablar o ha visto material de la AFC, el 38% contestó en Redes Sociales, el 27% en ferias, el 17% con amigos y familiares y el 11% en radio. Esta información es clave para otros procesos de promoción del Sello AFC.

El concepto creativo del Plan de Marketing Social estuvo basado en los dos estudios de hábitos de consumo, conocimiento del Sello AFC y formas de comunicación e información de preferencia para recibir información sobre la AFC en las 3 provincias de intervención del proyecto (2021 y 2023) y en los talleres generados a actores claves. Esta propuesta creada tomó un estilo maternal y dominante, conforme a los datos recopilados que manifiestan que las mujeres son quienes en su mayoría realizan las compras de los alimentos y las madres son las que tienen más influencia en la toma de decisión alimentaria.

*¿Conoces quién produce tus alimentos? El 60% de los alimentos producidos en Ecuador vienen de la Agricultura Familiar Campesina, AFC.*

*¡Qué rico es comer sano y de nuestra tierra!  
Tu compra responsable apoya a la Agricultura Familiar Campesina  
y garantiza alimentación saludable para los tuyos.*

*(Mensajes comunicaciones usados)*

La historia del Sello AFC ha sido una construcción social importante en el país, y una de las pocas experiencias públicas que sigue vigente en Latinoamérica. Es posible que su permanencia tenga que ver en sus propios actores y todo el trabajo comprometido que han realizado en el tiempo, y que sobre todo esta estrategia haya recogido en primera fila, los aportes de las mujeres campesinas, tanto en su concepción filosófica y gráfica desarrollada en 2017. Su logotipo representa este proceso histórico, es una especie de trazado de este camino andado, en donde las mujeres en particular plasmaron sus símbolos como el sol y el agua, elementos de vida y su relación con el hogar. Los animales, las plantas, los peces, el maíz, el cacao y las abejas fueron los elementos

escogidos, en los talleres focales creados para la creación del logotipo del Sello AFC, y su cromática dorada y naranja simboliza la vida en toda su expresión.



**“El Sello AFC es el alma, el corazón y la vida en un alimento que termina en la mesa”.**

**(Cristhian Silva, presidente de la Asociación de Chefs de la Amazonía)**

Conjuntamente a este proceso, se incorporó una estrategia interna de formación, comunicación e información dirigida a 60 organizaciones de la frontera norte que incluía el diseño y desarrollo de una página de intranet para el Proyecto Sello AFC, reconociendo que no todas las organizaciones contaban con los mismos conocimientos de comunicación. Por esto fue necesario generar un espacio presencial de capacitación que permitió establecer lineamientos comunicacionales comunes para todas las organizaciones.



**Productos locales,  
*familias saludables***



Como la madre que alimenta a su niño



Nuestra tierra nos cuida



Porque madres y padres  
solamente buscan a tener buenas salud



## ¡Bienvenidas y bienvenidos al sitio de la AFC!

En Ecuador, la Agricultura Familiar Campesina (AFC) es un actor clave en la provisión de alimentos a las ciudades y por tanto, garantiza la seguridad alimentaria de las generaciones actuales y futuras.

Los productores de la AFC gestionan su producción con el apoyo y participación de la familia, actores clave en lo social, cultural, productivo y económico de sus territorios. Apoyar a mantener el trabajo digno en los campos es una responsabilidad de toda la sociedad.

QUIERO SABER MÁS SOBRE LA AFC



## ¿Por qué es importante el consumo responsable?

¡Súmate al #ConsumoResponsable para cuidar de tu familia y del planeta!



Figura 14. Imágenes del concepto comunicacional desarrollados en el proyecto y elementos comunicacionales desarrollados

Vale la pena recalcar que los mensajes de la campaña fueron creados para cada provincia teniendo en cuenta el diagnóstico previo, las particularidades del territorio y la pertinencia cultural.

- Línea de mensaje Sucumbíos: En esta provincia se posicionarán los atributos de: bajo en químicos, frescura de los alimentos y responsable con la naturaleza.
- Línea de mensaje Carchi: En esta provincia se destacan los atributos de: precios justos, puntos de venta cercanos y alimentos saludables.
- Línea de mensaje Esmeraldas: Los atributos relevantes para esta provincia son: precios económicos, apoyo al desarrollo local y alimentos frescos.

#### • Casas de semillas

Este hito del proyecto se ha desarrollado con el apoyo de la academia (ISTEC, UPEC, UTE - LVT), los productores participantes, el INIAP, el IICA y el MAG. Las Casas de Semillas, también conocidas como Centro de Bioconocimiento y Desarrollo Agrario son escenarios de conservación de la agrobiodiversidad que permiten la realización de múltiples acciones tales como restitución de material vegetativo, obtención de semillas, cosecha de frutos para productores, realización de días de campo, giras de observación, investigación participativa, capacitación, validación y transferencia de tecnologías, permitiendo ejecutar trabajos colaborativos con un enfoque multidisciplinario y multiactores.

Estas casas de semillas tienen como objetivo la conservación y almacenamiento de una amplia variedad de semillas de plantas nativas, con el propósito de preservar la diversidad genética de cultivos agrícolas, promover la comercialización diversificada y disponer de especies vegetales para futuras generaciones.

Estos espacios son esenciales para la seguridad y soberanía alimentaria y la biodiversidad territorial, ya que garantizan que las semillas de diferentes variedades de plantas estén disponibles en caso de desastres naturales, enfermedades o cambios en el clima que puedan afectar los cultivos.

Las tres universidades participantes de la frontera norte (UPEC, ISTEC/

PUCE Amazonas y UT-LVT) adecuaron espacios para cultivo y cuidado de las plantas, muchas de ellas donadas por los productores (Figura 12, modelo de gestión general), y cada universidad creó su modelo de gestión y entrega de material vegetal, por ejemplo en el Carchi se hizo una feria de intercambio de semillas, como un acto de apropiación del espacio con una pambamesa, en Sucumbíos se delimitó la participación de los estudiantes y su apoyo en el mantenimiento de la casa y en Esmeraldas se trabajó en los temas de seguridad de la casa de semillas. En todos estos espacios se ha propuesto una capacitación inicial con las organizaciones del proyecto en coordinación con el INIAP.

También se propone luego del proyecto realizar investigaciones sobre las semillas y su conservación, así como programas de intercambio de semillas con otras instituciones para promover la diversidad genética. Estos espacios son centros de conservación que juegan un papel fundamental en la protección y disponibilidad de recursos genéticos esenciales para la agricultura sostenible. La participación de los productores está vinculada a un proceso de aprendizaje con un día de campo sobre temas de agrobiodiversidad y uso de semillas, bajo los principios de soberanía alimentaria.

Dentro de esta experiencia el INIAP investigó acerca la caracterización de la agrobiodiversidad de las fincas de productores participantes en las tres provincias de la frontera norte que como producto se publicó el documento denominado “La Agrobiodiversidad y aspectos nutricionales en fincas representativas del proyecto “Sello de la Agricultura Familiar Campesina. Comercialización Asociativa e Inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador”, este documento se encuentra en el repositorio digital de la institución:

<https://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/5820>.

Este trabajo priorizó 4 variedades por provincia y realizó su caracterización nutricional y organoléptica, como resultado de este proceso, se construyeron las casas de semillas. Los principales hallazgos de esta investigación fueron:

- Para la Provincia de Carchi, el monocultivo es el sistema imperante de producción (papas y pastizal para ganadería de leche), no obstante, se encontraron siete cultivos nativos, relevantes en su aporte nutricional y potencial comercial: en la zona baja se ha identificado el ají, la jícama

y el camote, y en la zona alta se priorizaron la mashua, la quinua, la zanahoria blanca y la uvilla. En las pruebas de aceptabilidad sensorial del estudio, la quinua alcanzó la mayor calificación en la categoría “me gusta”, mientras que las demás especies se enmarcaron en la categoría “no me agrada ni me desagrada”. La especie más consumida fue el ají, en la categoría “me agrada”.

- Para la Provincia de Esmeraldas, se encontró que hay un número relevante de mujeres en la finca. Los sistemas de producción están compuestos mayoritariamente de cultivos comerciales como cacao, café, plátano y yuca. Las especies priorizadas por el estudio con INIAP fueron la fruta de pan, la chillangua, el zapote negro y el palmiche. Estas dos últimas especies se encuentran aisladas en las fincas, por lo tanto, requieren de estudios adicionales a mayor escala para potenciar a estas especies. En las pruebas de aceptabilidad sensorial del estudio, la fruta de pan alcanzó la mayor calificación en la categoría “me gusta”, mientras que las demás especies se enmarcaron en la categoría “no me agrada ni me desagrada”.

- Para la Provincia de Sucumbíos, la mayor parte de los cultivos son gestionado por hombres y no se usa de manera muy residual la producción de las fincas, como por ejemplo la fruta del pan, la guayaba, los cítricos, el cilantro amazónico y el morete. De los sistemas de producción muestreados en Sucumbíos, mayormente los colonos centran sus actividades en cultivos comerciales como el cacao, café, plátano y yuca, lo que puede deberse a las oportunidades de mercado. Sin embargo, con este estudio preliminar en fincas de colonos, y tomando como base el área geográfica de la provincia de Sucumbíos, se considera que se podrían fortalecer los sistemas de producción de los agricultores y potenciar algunos de los cultivos como es el caso del morete, chontaduro, fruta de pan, papa aérea y cilantro amazónico.

Finalmente, el aprovechamiento nutricional de las especies alimenticias antes descritas no solamente satisfaría las necesidades de una población, sino que también impulsaría su desarrollo comercial. Las especies priorizadas en esta provincia fueron: papa aérea, morete, fruta de pan, chontaduro y cilantro amazónico.



**Figura 15. Modelo genérico de gestión de una casa de semillas**



## • Centro de acopio asociativo

Los centros de acopio agrícolas son instalaciones o lugares diseñados para la recolección, almacenamiento temporal, tratamiento postcosecha (limpieza, selección, empaque) y distribución de productos agrícolas. Estos centros desempeñan un papel crucial en la cadena de suministro de alimentos al facilitar la concentración y manejo eficiente de los productos cosechados antes de su envío a los mercados, procesadoras de alimentos u otros canales de comercialización. El proyecto ha habilitado tres centros de acopio con el propósito de promover la vinculación de las organizaciones que cuentan con el Sello de la AFC con canales de comercialización que faciliten la identificación, posicionamiento y diferenciación del Sello. Para aquello se requiere contar con un centro de acopio, postcosecha y comercialización que facilite la adecuación de los productos de las 60 organizaciones que participan en el proyecto.

La ubicación de los centros de acopio acondicionados para el proyecto es:

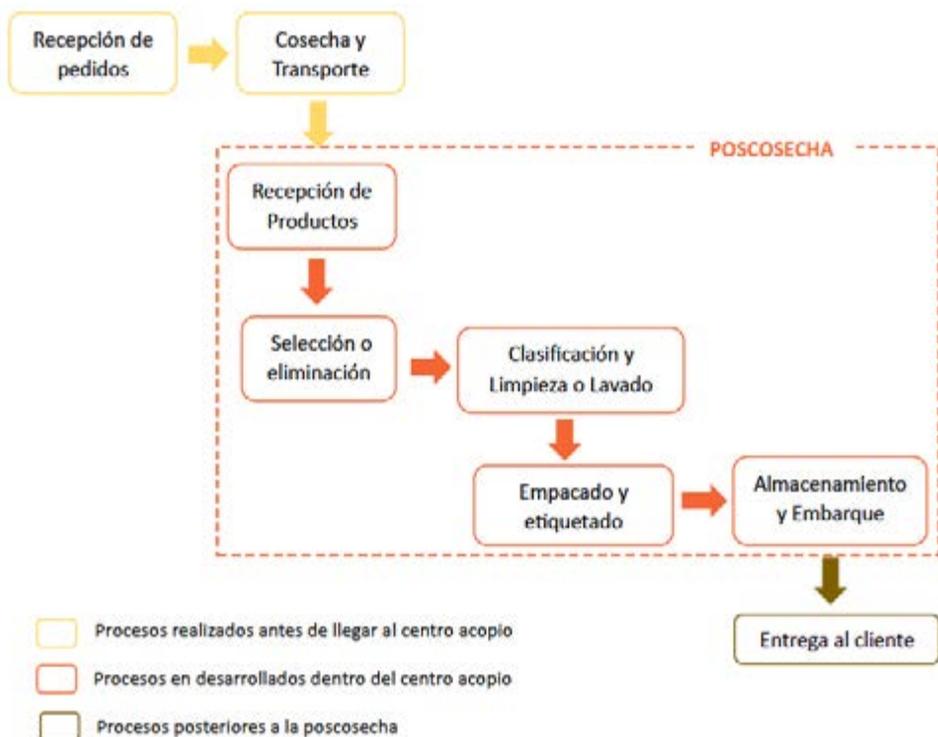
**Carchi:** Mercado Mayorista de Bolívar. Es un espacio cerrado de aproximadamente 360 m<sup>2</sup> de propiedad del GAD municipal de Bolívar.

**Esmeraldas:** Container adaptado que se encuentra en el malecón de las Palmas. El centro de acopio de la provincia de Esmeraldas es un espacio cerrado de aproximadamente 36 m<sup>2</sup>.

**Sucumbíos:** Recinto ferial de Lago Agrio. El centro de acopio de la provincia de Sucumbíos es un espacio cerrado de aproximadamente 65 m<sup>2</sup> de propiedad del GAD provincial.

Para estos espacios se crearon protocolos con enfoque de cadena de valor y de trabajo en equipo, por ende, se incorporaron acciones concernientes con las relaciones entre clientes y proveedores. En la figura 16 se pueden observar los procesos que forman parte de las labores que se realizan en el marco de la comercialización a través del centro de acopio.

Se crearon en estos documentos una guía rápida para las organizaciones sobre el procedimiento de recepción de pedidos, de cosecha bajo pedidos, de recepción de productos, de selección y eliminación, de clasificación y limpieza o lavado, de empaque y etiquetado, de almacenamiento y embarque y de entrega al cliente.



**Figura 16. Flujograma de procesos propuesto para los centros de acopio**



## 3.7.2 Principales logros del proyecto

### 3.7.2.1 Logros institucionales

Este nivel se refiere a la gestión y coordinación del proyecto por los actores vinculados o socios. En este nivel se hace un recuento de dos momentos (antes y durante el proyecto). Los logros detallados a continuación son el resultado de la estructura de gobernanza que se conformó en estos años de vida del proyecto, siendo una de las principales lecciones aprendidas y una herramienta para las siguientes intervenciones territoriales.

#### *a. Gobernanza del proyecto*

**Antes del proyecto:** El Sello de AFC como se mencionó anteriormente es una estrategia que lidera el MAG. No obstante, la formulación del proyecto demandó de voluntad institucional para permitir que esta estrategia interna pueda ser apoyada y extendida por otros actores públicos y privados a nivel territorial. El IICA se sumó a esta construcción de propuestas territoriales, en el marco de la Convocatoria de Fondos para proyectos sostenibles territoriales por el FIEDS en 2019.

El nacimiento del proyecto estuvo a cargo de una mesa técnica entre el MAG y el IICA, en donde se reconoció la urgente necesidad de articular al Sello AFC con una serie de incentivos territoriales, como la formación de capacidades productivas y comerciales, y poner un especial énfasis en la comercialización asociativa, como mecanismo de apalancamiento de la sostenibilidad económica, social y ambiental. Se partió de un análisis en función a la experiencia que había generado en el MAG, la implementación del Sello AFC (proceso que nació desde el 2014) y del estudio de mercado realizado por el IICA en torno al Sello AFC en 2018.

Los diferentes puntos de vista técnicos enriquecieron la propuesta del proyecto, y definió su orientación final y aplicación territorial en las tres provincias fronterizas del norte del Ecuador. Por otra parte, durante la formulación del proyecto, se generaron acercamientos institucionales y acuerdos para que varias instituciones locales públicas se sumen a esta propuesta, es así como AGROCALIDAD, la Mancomunidad del Norte (en representación de los GADP) y los Gobiernos Provinciales de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos, se vincularon a la postulación de la convocatoria FIEDS.

**Logros alcanzados:** alianzas estratégicas institucionales

**Durante el proyecto:** Se construyó un mecanismo de gestión del proyecto, que permitió el fortalecimiento de las alianzas institucionales generadas antes del proyecto y el trabajo articulado entre los miembros socios para la toma de decisiones y la comunicación permanente. Este mecanismo fue el Comité de Gestión, y que tuvo un seguimiento permanente por el IICA.

Logros alcanzados: Comité de Gestión del Proyecto

### ***b. Fortalecimiento del Sello de Agricultura Familiar Campesina***

El Sello de Agricultura Familiar Campesina es una estrategia importante en la construcción de políticas públicas para este sector y el posicionamiento de los productos campesinos en los mercados nacionales del país, promoviendo prácticas de consumo responsable y comercio justo. Esta propuesta nace desde los requerimientos sociales de los/las productores/as familiares ante el reconocimiento del Estado y la sociedad de su trabajo y rol en el desarrollo del país, y se ajustó a varios procesos regionales y mundiales que se estaban promoviendo desde el 2012, en la búsqueda de una visibilización social, y, por ende, su reconocimiento en las políticas nacionales, sobre el rol que tiene este sector en la mitigación del hambre y la pobreza, la soberanía y seguridad alimentaria y la nutrición, para mejorar los medios de vida, la gestión de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y lograr el desarrollo sostenible, en particular en zonas rurales.

Existen dos hitos históricos que marcaron el camino inicial del Sello AFC en Ecuador y su registro.

1. El primero mediante la articulación del país a la Reunión Especializada en Agricultura Familiar (REAF-MERCOSUR) y las recomendaciones que en su momento dieron en la construcción de un entorno institucional y de políticas públicas más favorables para el desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina, en donde los distintivos y registros eran una herramienta de movilización de capitales sociales, económicos y políticos en la región.
2. El segundo hito fue la declaratoria de la Asamblea General de las Naciones Unidas en su 66ª sesión al 2014 como “Año Internacional de la Agricultura Familiar” (AIAF), en donde se hace una propuesta

de definición y se invita a los países a discutir sobre la misma y construir sus propias definiciones y líneas de acción.

Todos estos elementos impulsaron el desarrollo de la propuesta del registro de agricultura familiar y el Sello AFC a partir del 2016, como se mira en la figura 13, existe un camino recorrido de 11 años de trabajo, en el cual el proyecto desde el 2020 ha fortalecido las acciones territoriales, bajo los principios que el Sello AFC promueve, generando una red de incentivos, los primeros en su clase, desde que nació el Sello AFC en el 2017. Un distintivo sin una plataforma de incentivos no tiene fuerza en el tiempo, y este es el logro del proyecto, haber dado forma a esta estrategia pública, desde lo local.

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, los incentivos están mayoritariamente vinculados al conocimiento con el fin de fortalecer la estructura social de las organizaciones campesinas y su participación en los mercados, elementos claves para construir una plataforma social empoderada y consciente de su desarrollo; si los territorios carecen de esto, las propuestas públicas se diluyen en el tiempo, pierden efectividad y son reemplazadas por otras. Es así, que otro aporte de este proyecto, es la generación de una memoria territorial y sus actores.

*“La agricultura familiar es una forma de organizar la producción agrícola y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionada y dirigida por una familia y que en su mayor parte depende de mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres. La familia y la explotación están vinculadas, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, reproductivas, sociales y culturales”.*

(FAO, 2014)

## Camino del Sello AFC y su registro

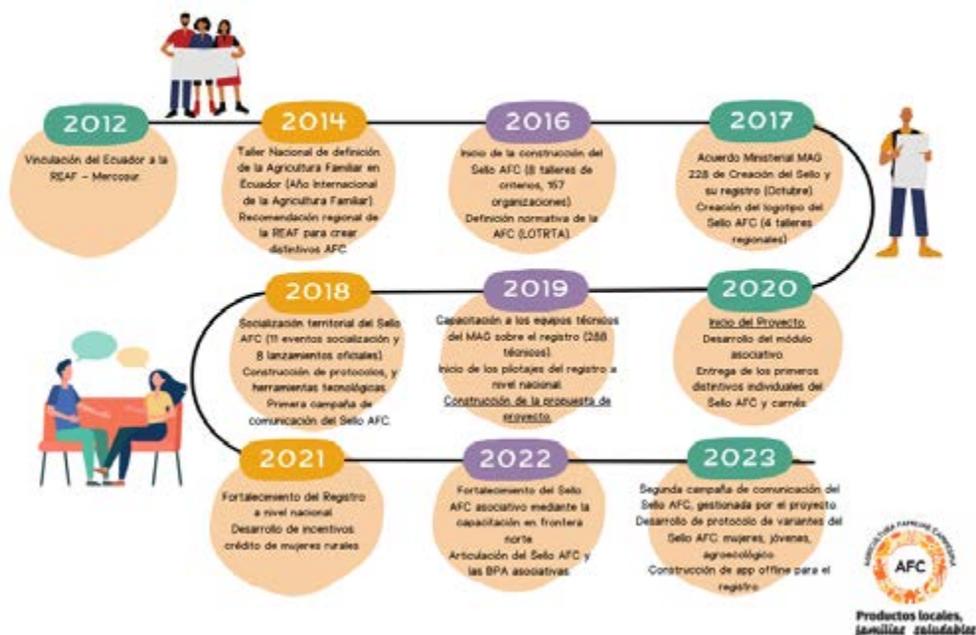


Figura 17. Línea de tiempo de construcción del Sello AFC

### Logros alcanzados:

- Posicionamiento del Sello AFC en la frontera norte mediante una red de incentivos, 60 sello asociativos, 1.306 productores/as registrados/as.
- 1.000 productores/as graduados/as en las Comunidades de Aprendizaje.

### c. Implementación de las Buenas Prácticas en la Agricultura Familiar Campesina

Muchas veces los requerimientos normativos no se ajustan a las comprensiones y necesidades cotidianas e intereses de los ciudadanos, y esto se profundiza si existen brechas de acceso a la información, educación y capacitación en los territorios. Los territorios rurales casi siempre se han quedado al margen de la comprensión y correcta aplicación normativa, sobre todo por parte de la Agricultura Familiar Campesina, este es el caso de las Buenas Prácticas Agrícolas. Antes del

proyecto la aplicación individual de productores familiares campesinos era casi imposible, debido a la complejidad que resultaba seguir la hoja ruta de implementación. En varios momentos se había solicitado, por parte de varias organizaciones, que se simplifiquen estos procesos y que, sobre todo, se tomen en cuenta los gastos de inversión de las mejoras en la finca, que debían incurrir, y que para muchos productores/as era imposible financiarlo. Frente a este escenario, el proyecto propuso la aplicación de BPA asociativas, como mecanismo de aprendizaje y apalancamiento de los requerimientos de esta certificación, junto a esto se impulsó la interpretación de la normativa en un Manual específico para la aplicación dirigido a la AFC, capacitaciones y subvención de las pruebas de laboratorio requeridas.

### **Logros alcanzados:**

Interpretación de la normativa de las BPA para la AFC plasmadas en el “Manual de Aplicación de las BPA Dirigido a la AFC”, se puede encontrar la información en el siguiente enlace: <https://rb.gy/47oui>

Primeras experiencias nacionales de las BPA asociativas con 25 certificaciones con 168 fincas vinculadas.

#### *3.7.2.2 Logros socioorganizativos*

Las 60 organizaciones participantes fortalecieron sus procesos administrativos, contables y comerciales como elementos claves para promover la comercialización asociativa, no obstante, también se generaron nuevas capacidades productivas mediante la implementación de las BPA. Este proceso fue gracias a la participación de los socios del proyecto que con sus diferentes competencias complementaron la asistencia técnica. De esta manera se pudo obtener los siguientes procesos:

- Promoción de la asociatividad (mediante la estrategia del Sello AFC) entre las productoras y productores rurales vinculados al proyecto, con especial énfasis en los jóvenes y mujeres.
- Acompañar a productores rurales en su proceso de actualización de directivas y creación de Organizaciones de Segundo grado (OSG). Una OSG es una agrupación de organizaciones de base (homogénea y heterogénea) que adquiere un estatuto de representatividad local o regional en la medida en que busca

concretar las demandas provenientes de sus bases (Martínez, 2006), en este caso están basadas en la construcción de redes comerciales y fortalecimiento del sistema agroalimentario.

- Fortalecimiento de competencias organizacionales (administrativas, contables), habilidades blandas de producción y comercialización y comunicación en las organizaciones beneficiarias para promover la comercialización asociativa como aspecto fundamental para su sostenibilidad.
- Facilitar la interrelación productiva y comercial, a partir del intercambio de experiencias entre organizaciones de productores agropecuarios y otros actores de las cadenas de valor de diferentes regiones, consolidando su oferta, mejorando la competitividad territorial y promoviendo encadenamientos productivos.
- Articulación de las organizaciones con actores locales y nacionales, como por ejemplo la academia o redes de comercialización como supermercados TIA.



**Figura 18. Procesos socio-organizativos logrados por el proyecto**

### 3.7.2.3 Logros técnico-productivos

En este nivel de logros técnicos productivos existen dos procesos que van de la mano a través de la implementación de las BPA. La primera es la conformación de un equipo interinstitucional para la implementación de las BPA, con la participación del MAG y los GADP. Es importante reconocer que este proceso no fue sencillo debido a su complejidad, pero también a los diferentes tiempos institucionales y sobre todo a los cambios de los equipos técnicos de manera permanente. Los técnicos fueron capacitados en:

- Implementación de BPA a cargo de AGROCALIDAD.
- Interpretación de resultados de laboratorio para realizar las enmiendas de suelo INIAP. Las enmiendas significan corregir un problema o una carencia del suelo.

El segundo logro fue la implementación de las buenas prácticas a través del trabajo de acompañamiento técnico a las organizaciones para el acceso de la certificación BPA. Esta asistencia fue permanente por parte del equipo técnico del IICA, del MAG y de los GADP y con ello el fortalecimiento de capacidades en las organizaciones.

Adicionalmente a estos elementos, se generó el curso en línea para gestores locales con mediación andragógica (en la plataforma SEAL del MAG), con el objetivo de entregar herramientas al MAG, y que luego del proyecto se continúe con los aprendizajes.

Finalmente, la implementación de las casas de semillas en las tres provincias de intervención con el apoyo del INIAP y las Universidades locales es parte de estos logros de la gestión técnica.

#### **Logros alcanzados:**

- 15 técnicos implementadores de las BPA asociativas de las distritales del MAG y de los GADP y del IICA.
- 25 certificaciones BPA asociativas conseguidas
- Tres Casas de semillas implementadas, en donde se tuvieron los siguientes logros por provincia:

## Sucumbíos:

- En la provincia se trabajó en el diseño de la Casa de semillas y, de la misma manera, su modelo de gestión con la participación de los socios implementadores del proyecto y otros actores identificados como claves: IICA, el Gobierno Autónomo Provincial de Sucumbíos, la Mancomunidad del Norte del Ecuador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería - Distrito de Sucumbíos, el ISTECS y la PUCE Amazonas.
- La Casa de Semillas de Sucumbíos se encuentra ubicada en la Finca Experimental Doña Godina perteneciente al Instituto Superior Tecnológico CRECERMAS- ISTECS, en la que se ha destinado 1 hectárea para la siembra de semillas.
- La conformación de la Casa de Semillas fue con 2957 plantas sembradas de 77 especies de plantas identificadas como parte del sistema de biodiversidad y con potencial comercial en la provincia, analizado por el INIAP.
- El cuidado y mantenimiento del lugar está a cargo del ISTECS/PUCE Amazonas según las especies y áreas definidas en el convenio con el IICA como entidad ejecutora del proyecto Sello AFC. Se dispondrá de un consejo consultor que permite la inclusión y participación consultiva de las instituciones socias y aliadas como el INIAP, IICA, MAG, GADPS, Mancomunidad del Norte.

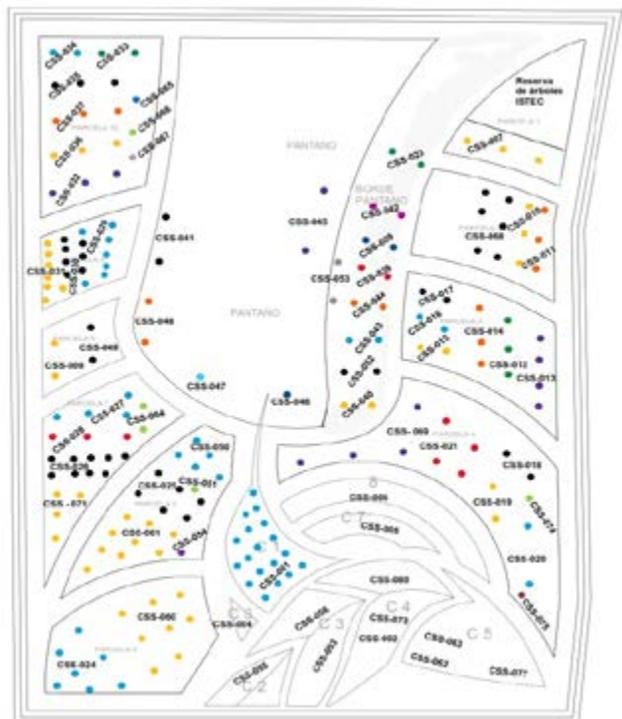


Figura 19. Distribución de la casa de semillas de Sucumbíos

## Carchi:

- La Casa de Semilla de esta provincia fue construida con la participación del IICA, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, el INIAP a través del Departamento Nacionales de Recursos Fitogenéticos -DENAREF, el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de la Dirección de Saberes Ancestrales de la Subsecretaría de Agricultura Familiar Campesina y las Organizaciones campesinas.
- El trabajo en este espacio está construido alrededor del manejo y conservación de semillas y materiales vegetativos y la capacitación, sensibilización y asistencia técnica en conservación y uso sostenible de la agrobiodiversidad.
- Se han sembrado 51 especies de plantas con potencial de agrobiodiversidad y potencial de mercado territorial. El GADP de Carchi donó 500 plantas.
- *Lo interesante de esta casa es su diseño y disposición de las plantas, vinculando el sistema con el patrimonio cultural del territorio. El Sol Pasto es un símbolo representativo de la cultura Pasto en la zona de integración fronteriza colombo-ecuatoriana. Existen fuentes bibliográficas e historias locales que mencionan que el Sol Pasto fue utilizado como herramienta informativa para saber la época de siembra y de cosecha, para la orientación, para el ordenamiento territorial o para controlar el tiempo. (Estrella et al., 2013)*

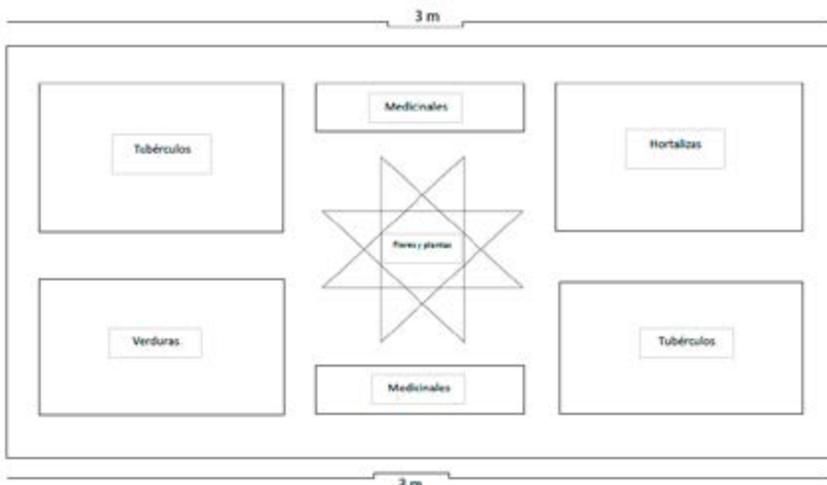


Figura 20. Bosquejo de diseño de la Casa de Semillas con nombre "Sol Pasto"

## Esmeraldas:

- 89 especies sembradas en la Casa de Semillas con el objetivo de promover la agrobiodiversidad y la capacidad comercial de las organizaciones en la provincia.
- El trabajo de diseño de la casa se desarrolló con la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Facultad de Ciencias Agropecuarias.

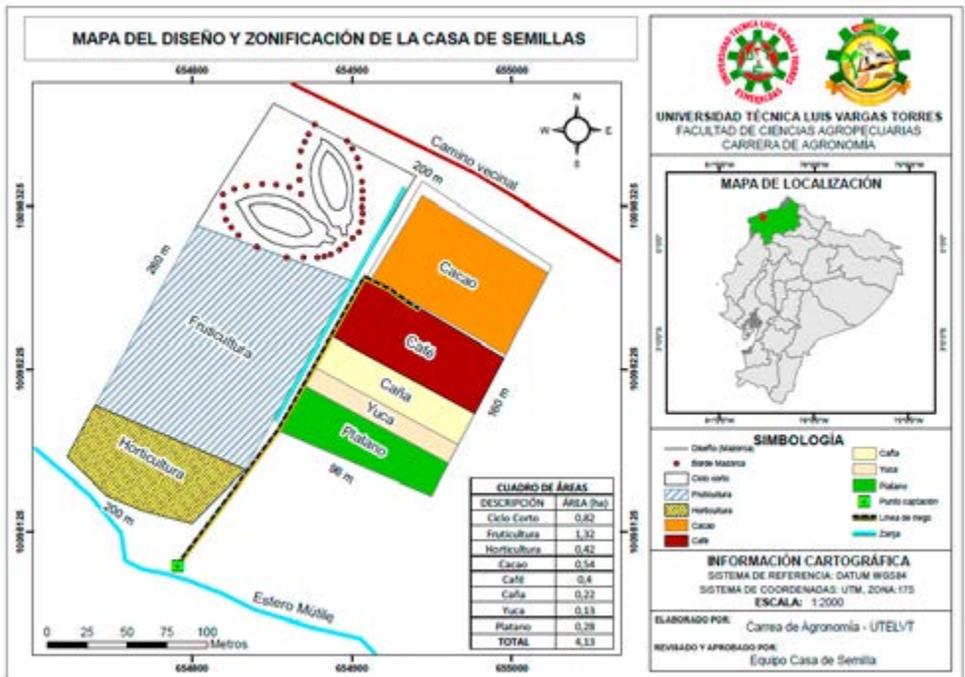


Figura 21. Distribución de la casa de semillas de Esmeraldas



### 3.7.2.4 Logros comunicacionales

Como se detalló anteriormente, los logros comunicacionales estuvieron en torno a la difusión de lo que es la agricultura familiar campesina y el Sello AFC, mediante la estrategia de marketing social que buscaba además influenciar sobre los cambios de hábitos de consumo. La línea de mensaje fue “La agricultura familiar y campesina garantiza condiciones equitativas de producción y consumo, y fortalece la soberanía alimentaria”.

#### **Logros alcanzados:**

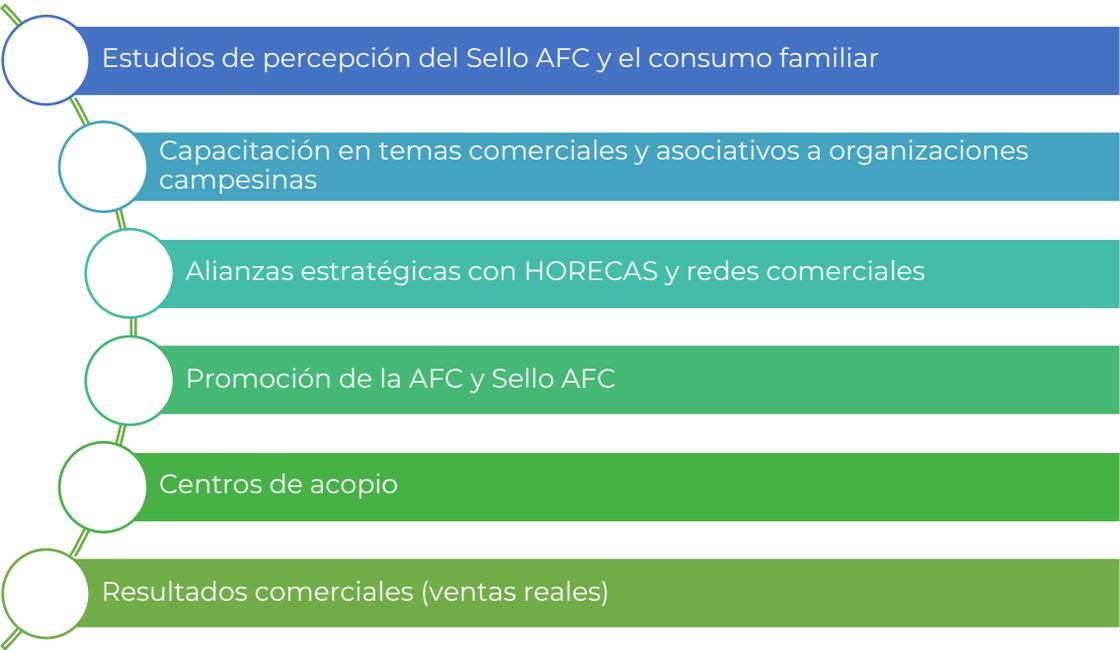
- 6 ferias productivas con temas sobre Saberes y Sabores y Productos locales y Familias Saludables, con concursos culinarios para promover el consumo de alimentos saludables y locales de la AFC.
- Página Web del Sello AFC en construcción en articulación con el MAG.
- Junto a los productores y productoras de cada provincia se realizaron tres videos testimoniales para sensibilizar a los consumidores y promover la compra de productos locales. Ver anexo de videos
- Se difundieron tres videos para redes sociales con un alcance de 51.141 personas y con 66.699 interacciones, con 228 me gusta y 85 veces compartidos.
- Publicación de mensajes generados en la campaña en el periodo 2022 y 2023 en redes sociales con un alcance de 545.680 personas, con un total de 125.754 interacciones, con 9.310 me gusta, con 87 comentarios y 820 veces compartidos.
- Un video informativo sobre los CIALCO.
- Se realizaron 3 videos educomunicativos con ilustración propia con un enfoque hacia contar la trazabilidad de los productos y la importancia de esta para entender el circuito de producción y el esfuerzo enorme que hacen las familias campesinas para llevar productos frescos, saludables y locales a las mesas de cada hogar. Estos videos fueron publicados en el marco de la estrategia digital de la AFC.

- Con esta campaña comunicacional se creó una producción fotográfica interesante de la AFC. Está compuesta por imágenes de los productores y las productoras de la zona, resaltando la labor de la Agricultura Familiar Campesina y reflejando el rostro de las familias pertenecientes al proyecto. Ver anexo de fotografías.
- Se realizó la producción de una pieza alegre, creativa y que permita tener memoria del Sello AFC. Ver anexo del jingle El jingle fue difundido en la feria de Sucumbíos y en la feria de Quito y compartido con las direcciones de comunicación del MAG y de la Prefectura de Esmeraldas.
- Se diseñaron tres boletines de prensa difundidos en 8 medios de comunicación de las tres provincias.
- Se realizó el diseño y producción de diversos materiales como: Gorras de algodón con logo bordado, camisetas con logo AFC, carpas brandeadas, adhesivos con el sello AFC para productos, letreros para las ferias, letreros para asociaciones, colgantes para tiendas, portavasos con ilustraciones y bolsos en cambrella.
- Se crearon tres talleres de comunicación con el sector público y privado para informar, sensibilizar y generar posibles alianzas para la promoción del Sello AFC con actores clave.
- Se creó un cuento para niños que promueva el conocimiento de la procedencia de los alimentos y el consumo responsable. Esta traducción de los elementos técnicos que plantea el proyecto a un insumo lúdicos es un elemento innovador de acercamiento a la parte del consumo. Ver anexo del cuento.
- Se organizó 2 foros de discusión con consumidores en Sucumbíos y Esmeraldas.
- Se desarrolló un libro de información sobre el Sello AFC para consumidores, con el propósito de entregar a los consumidores en las ferias y actividades un material que le permita conocer más acerca de la AFC y conocer de cerca historias locales sobre la AFC. Se desarrolló el contenido y se entregaron 1.000 ejemplares.

- Pauta en medios locales tradicionales, con el propósito de realizar la difusión de los mensajes de la campaña de manera masiva y que permitan tener un gran alcance para dar a conocer al Sello AFC e impulsar el cambio de hábitos de los consumidores, se desarrollaron productos creativos y cercanos a las audiencias.
- Cada cuña se difundió en las radios locales en horario rotativo de 06:00 a 18:00, 2 veces diarias por 40 días, 8 semanas, de lunes a viernes. En Carchi en La Voz de la Frontera (93.3 FM), en Esmeraldas en Negra Latina (99.9 FM) y en Sucumbíos en Radio Sucumbíos (105.3 FM). Las cuñas fueron producidas con productores locales de cada provincia, con el objetivo de destacar la esencia y atributos de los protagonistas de la campaña.
- Se realizó el reconocimiento a 10 HORECAS por su compromiso con el fomento de la Agricultura Familiar Campesina, quienes compran productos al Centro de Acopio de la AFC de Sucumbíos. Las HORECAS reconocidas fueron CEVICHERÍA LA BOMBA, CEVICHERÍA AL MAR, COCO Y COCOLÓN, EL SOCITO, CHE CARLITOS, CEVICHERÍA AL MAR 2, PARRILLADAS DE NANCY, JUGOS AL PASO, SUPERMERCADOS SUPERTIENDAS TEDAMAS CIA. LTDA., COFHLISA SUPERMERCADO.
- En el marco de la estrategia de marketing social que tuvo como objetivo impulsar el posicionamiento del Sello de la Agricultura Familiar Campesina -AFC- en los consumidores del Ecuador, así como sus productos y servicios, con énfasis en el consumo social y ambientalmente responsable, la visita experiencial fue una acción importante dentro de la implementación del plan, ya que fue un producto vivencial que permitió difundir a través de un perfil local o influencer de la provincia los mensajes de la campaña y conectar con el público joven de la AFC. Esta actividad fue realizada en Carchi y Esmeraldas. Esta actividad fue publicada en redes y alcanzó a 32.256 personas con una interacción de 20.759.
- Con el propósito de generar impacto masivo y posicionar el sello AFC en los principales cantones de las provincias de Sucumbíos, Carchi y Esmeraldas en el espacio público se lanzó la pauta en taxis y tricimotos. Se realizaron los diseños del material teniendo en cuenta la línea gráfica del proyecto, y utilizando la ilustración propia del plan de marketing.

### 3.7.2.5 Logros comerciales

La comercialización asociativa es una estrategia para mejorar el acceso a mercados de las producciones campesinas, estimular la producción sostenible y el acceso a programas sociales. Estos logros son los que demandaron una amplia red de esfuerzos institucionales públicos y privados lo que generó los siguientes procesos:



**Figura 22. Procesos comerciales generados en el proyecto**

#### **Logros alcanzados:**

- Dos estudios de la percepción del Sello AFC (antes y luego de la campaña comunicacional) en las 3 provincias.
- Se levantó la oferta productiva de las organizaciones participantes.
- 60 promotores capacitados en gestión comercial.
- Se han mapeado varias bases de datos de canales de comercialización y se ha realizado acercamiento en 22 canales de comercialización.

- Se han establecido 18 negociaciones en condiciones preferenciales de comercialización (plazos de pago menores a 8 días, espacios diferenciados en perchas, estabilidad de la relación comercial, respetando precios de mercado).
- Desde diciembre de 2022 hasta abril de 2023 se ha vendido un total de USD 15.568,93 con un promedio de ventas mensuales de USD 3.113,79 bajo el marco del contrato comercial con supermercados TÍA (16.242 kg de productos comercializados hasta mayo de 2023).
- En Sucumbíos hasta enero de 2023 se realizaron entregas semanales a las siguientes HORECAS: Cevichería La Bomba, Cevichería Al Mar 1, Cevichería Al Mar 2, Coco y Cocolón, El Socito, Che Carlitos, Parrilladas de Nancy, Jugos al Paso.
- También, en Sucumbíos durante el año 2022, se distribuyó a los siguientes supermercados locales: COFHLISA, El Favorito, Super Vega, Supertiendas TEDAMAS.
- En Carchi se realizan entregas semanales a Supermercados TIA a partir de diciembre de 2022 y se inició la entrega de productos para la alimentación escolar en Montúfar en alianza con el Programa Mundial de Alimentos PMA.
- En Esmeraldas se celebraron los siguientes vínculos comerciales: Restaurante Fernando, Café Galiz.
- También en Esmeraldas se crearon canastas campesinas de venta a funcionarios del GAD Provincial y del MAG Provincial. Adicionalmente funciona una Feria AFC en Las Palmas.
- Participación en 3 ferias gastronómicas (en las 3 provincias).
- Participación en 2 ferias agroproductivas con consumidores (Sucumbíos y Quito).
- Se organizaron las actividades de postcosecha (división de roles y funciones) en los centros de acopio.



### 3.7.2.6 Logros no esperados

En la gestión del proyecto, se obtuvieron otros logros no contemplados en la planificación del proyecto, pero que son efectos de las acciones desarrolladas por el proyecto, en particular de la incidencia política que se generó en su implementación:

- Diseño del Programa de Certificación en BPA gradual, con el objetivo de poder certificar de manera parcial a la AFC asociativo o individual otorgado por AGROCALIDAD. Este proceso es una implementación progresiva de las Buenas Prácticas Agropecuarias. La implementación gradual de las BPA implica la adopción paulatina de estas prácticas en las diferentes etapas de producción agropecuaria, como un mecanismo de apoyo al acceso de esta certificación, tomando en cuenta la primera experiencia que se tuvo a nivel asociativo con el proyecto. La segmentación de los niveles del programa BPA Gradual se debe enfocar en los siguientes parámetros: a. NIVEL BÁSICO: Aspectos que afecten directamente la inocuidad del producto agropecuario; b. NIVEL INTERMEDIO: Aspectos que afecten directa e indirectamente la

inocuidad del producto agropecuario. Finalizada la vigencia del reconocimiento de nivel básico, intermedio, se deberá acceder a la certificación BPA Ecuador estipulada en la Resolución Nro. 041 “Manual de Procedimientos de Certificación de Unidades de Producción en Buenas Prácticas Agropecuarias”.

- Protocolo del Sello AFC para Establecimientos, con el proyecto se está apoyando al MAG en el desarrollo del Protocolo para establecimientos, como se mencionó anteriormente con el objetivo de reconocer al consumo de productos de la AFC por empresas, HORECAS y establecimientos con prácticas de responsabilidad social o ambiental en su aprovisionamiento.
- Como parte del fortalecimiento comercial, se encuentra en negociación la introducción de emprendimientos apoyados en Esmeraldas de: chocolate blanco en barras, panela granulada y harina de plátano con supermercados TIA.
- La generación de los productos comunicacionales será utilizada por el MAG, como parte del componente de comunicación del Proyecto FORTALECER de la Subsecretaría de AFC, convirtiéndose en herramientas de trabajo institucionales durante y luego del proyecto.
- También se realizó una articulación interinstitucional entre el IICA y FUNDER para apoyar en capacitación en finanzas familiares a las personas socias de las organizaciones de Sucumbíos.
- Se desarrolló una metodología diseñada con el MAG en conjunto con SERCOP y varias instituciones públicas para facilitar y fomentar la compra pública de los productos con el Sello de la AFC. Se desarrollaron varios talleres de trabajo para analizar la problemática y las posibles soluciones entre el SERCOP y varias otras instituciones del Estado y de la Cooperación Internacional. Se elaboró un informe de sistematización de estos talleres para el SERCOP, así como un primer reporte con las observaciones sobre las trabas que implica las fichas actuales con las que cuentan para la venta de alimentos al Estado.

*“Las experiencias son procesos vitales y únicos: expresan una enorme riqueza acumulada de elementos y, por tanto, son inéditos e irrepetibles”*

*(Jara, 2020).*



# 4

## Reconstrucción histórica de los aprendizajes por los propietarios de la experiencia

## 4. Reconstrucción histórica de los aprendizajes por los propietarios de la experiencia

La línea de tiempo permite crear una memoria gráfica de la información relevante (hitos) que se considera de una experiencia, la cual está vinculada a los aprendizajes adquiridos, pero también las cosas que fueron difíciles y las expectativas que se tienen en el futuro. Se reconstruido el avance del proyecto, por cada provincia, en un primer momento; para luego realizar un cruce de las cosas similares y relevantes de esta experiencia de sistematización. Las imágenes propuestas a continuación son una suerte de mapas territoriales, pues recogen la memoria de las acciones de todos los actores en torno a una estrategia común, el Proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina: Comercialización Asociativa e Inclusiva en la Frontera Norte del Ecuador. Estas interrelaciones de aprendizaje van dejando huellas y marcas que se instalan en la memoria de las personas.

Memoria y territorio se constituyen mutuamente, se imbrican de manera inseparable y ese entramado hace que las comunidades resuelvan de una manera más consciente los retos que enfrentan sus territorios. Acudir a la memoria en los territorios significa actualizar las vivencias y las creencias e invita a la reflexión permanente de lo que se ha hecho, por qué se ha hecho y para qué se ha hecho esta dinámica, no es otra cosa que pensar constantemente con respecto al existir en un tiempo y en un espacio determinado, a reconstruir de manera consciente las afectaciones favorables y poco favorables que ha tocado que tramitar en colectivo. La memoria tiene lugar y tiempo, no es un asunto solamente del pasado, la memoria se está construyendo en el presente y se articula con todas las actividades que se despliegan para intentar vivir acorde a los sentidos socioculturales de lugar, a enfrentar las presiones diversas de las comunidades (Albán, en Antuña, 2021).

*“Una historia es un mapa del mundo (...) toda persona dibuja un mapa con ella en el centro”*

*(Catherynne Valente, 2015,  
tomado en Hum Lewis-Jones)*

## 4.1 Reconstrucción de aprendizajes de la provincia de Esmeraldas

En el mes de julio de 2023 se celebró un taller con personas representantes de las organizaciones campesinas participantes en el proyecto, en donde se plasmó gráficamente sus procesos mentales de experiencias y aprendizajes, como se puede observar en la figura 23, a nivel general, los hitos reconocidos por todos los participantes fueron en función al conocimiento y su vinculación con varios actores territoriales, generando una red de intercambios de experiencias, contactos y aprendizajes; es decir, se identifica la gestión del capital social por el proyecto.

### 4.1.1 *Hitos del proyecto*

Los hitos detallados a continuación son un proceso de reconstrucción histórica del proyecto, que manifiesta las impresiones relevantes que las personas participantes en el taller recordaron entre el período 2020 a 2023 en la provincia de Esmeraldas. Esta memoria es un camino trazado de aprendizajes de manera colectiva y en cada provincia, se recoge de manera diferente este conjunto de ideas, palabras y contenidos:

- a. (2020) Realizar una radiografía asociativa de cada organización y evidenciar los elementos débiles, entre ellos se evidenció las brechas de género, por ejemplo, en el acceso a información y conocimiento tecnológico, y se reconoció que varias de estas debilidades fueron asumidas por el proyecto, en su plan de formación.
- b. (2020 a 2023) Los procesos de capacitación mediante las Escuelas de Campo (ECA) y la formación de los promotores asociativos en comercialización, fortalecimiento asociativo, BPA, semillas ancestrales, género y empoderamiento.
- c. (2021) La salida de intercambio de experiencias en Salinas de Guaranda con todas las organizaciones participantes del proyecto. Esto les ayudó a mirar otros emprendimientos y generar nuevas ideas para la producción de alimentos con valor agregado.
- d. (2022) La implementación del centro de acopio de Esmeraldas.
- e. (2022) La implementación de las BPA asociativas.
- f. (2023) La formación de una organización de segundo grado, con

la participación de 12 organizaciones de la provincia.

g. (2023) La implementación de la casa de semillas y capacitación en la gestión de la biodiversidad y espacios para su protección.

h. (2023) Comprensión del Sello AFC y sus implicaciones como una herramienta de diferenciación en los mercados y su vinculación con los consumidores.

**“Identificamos quiénes somos y qué hacemos, mediante las BPA, y ser los pioneros en estos procesos, nos permite que nos reconozcan socialmente”.**

**(Testimonio de productores, Taller de Esmeraldas)**

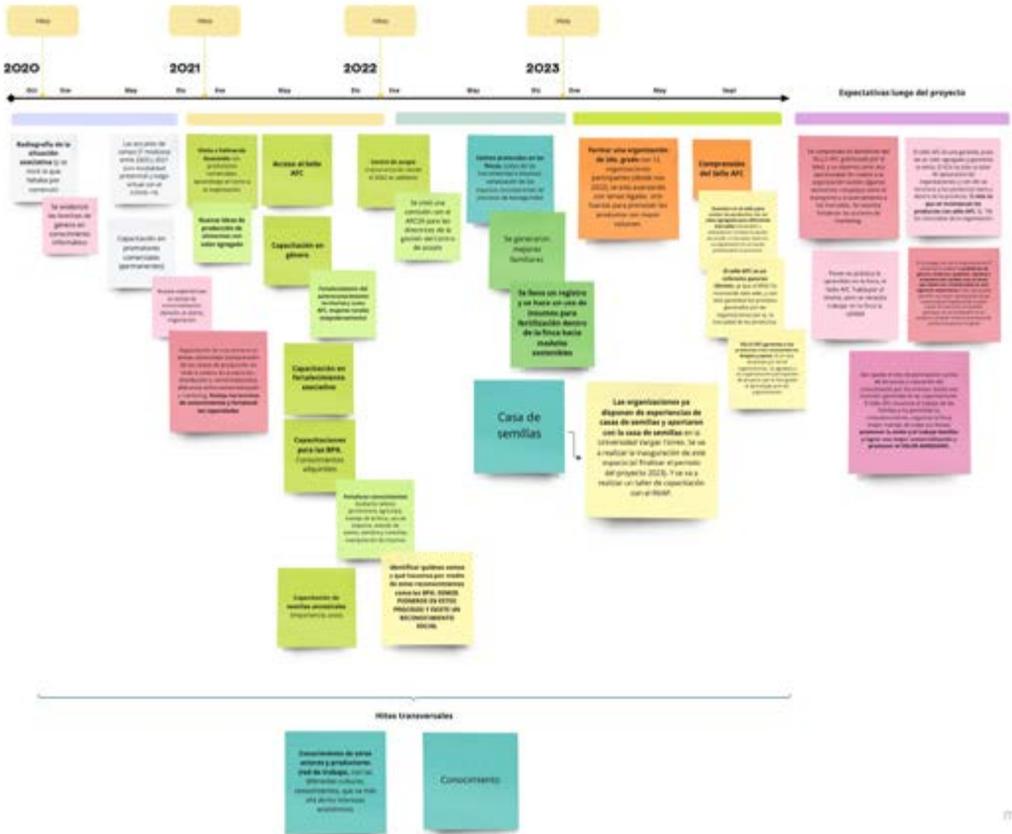


Figura 23. Mapa de experiencias territoriales en Esmeraldas

#### *4.1.2 Factores que incidieron en la consecución de los logros del proyecto*

Entre los factores internos que facilitaron el avance de logros del proyecto fue el acompañamiento técnico institucional y la determinación de las organizaciones en participar activamente. Se reconoce que el rol que tuvo el IICA fue clave en el seguimiento de que todas las actividades sean comprendidas y desarrolladas.

Los factores externos identificados por las personas participantes en el taller fueron que los actores comerciales tuvieron apertura para vincularse a actividades del proyecto y permitieron que las organizaciones mejoren su nivel de confianza y otras habilidades blandas que se requieren para la comercialización. Tanto los elementos internos y externos hicieron que muchas de las personas socias se motiven en los temas comerciales principalmente.

#### *4.1.3 Lecciones aprendidas*

Como conclusión del grupo focal, en la provincia se identificó que la principal lección aprendida es que el trabajo colectivo es la única manera que permite mejoras en sus organizaciones, y que, dentro de estos avances, es necesario el empoderamiento de las mujeres.

#### *4.1.4 Oportunidades y desafíos para los nuevos procesos de intervención*

Cómo expectativas del desarrollo local de las comunidades luego del proyecto se reconocieron los siguientes elementos:

- a. El Sello AFC es una oportunidad para sus procesos de comercialización, pero se requiere ir trabajando en los temas de logística, como es el transporte y la negociación con otros mercados, esto implica fortalecer temas de marketing.
- b. “El Sello AFC habla por sí mismo, pero a nosotros nos hace falta poner en práctica el conocimiento generado en las capacitaciones”. Esta reflexión está vinculada a temas de fortalecimiento de la calidad en los productos.
- c. Reconocimiento de los mercados de los productos con el Sello AFC.
- d. La participación de todas las personas socias de las organizaciones.
- e. Resolver los temas de violencia de género intrafamiliar y derechos.

#### 4.1.5 Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad del proyecto se encuentra en la plataforma o red de actores conformada por el proyecto, que permitió que cada institución pueda aportar con sus conocimientos basados en sus competencias, permitiendo acciones colectivas fuertes y no dispersas en el territorio en torno a la comercialización asociativa, las BPA y el Sello AFC y el posicionamiento de la AFC en las acciones de los actores. Este trabajo generó un aprendizaje común y sobre todo ha permitido el apoyo emocional a las organizaciones que viven una situación compleja con la violencia en la provincia.

#### 4.2 Reconstrucción de aprendizajes de la provincia de Sucumbíos

En julio de 2023, se llevó a cabo un taller con personas representantes de las organizaciones campesinas participantes en el proyecto, en donde se plasmó gráficamente sus procesos mentales de experiencias y aprendizajes. Como se observa en la figura 24, a nivel general, los hitos registrados por todos los participantes fueron en el reconocimiento del trabajo de la Agricultura Familiar Campesina, el conocimiento de las instituciones territoriales sus roles y competencias por parte de las organizaciones participantes, la motivación que recibieron por parte de los equipos técnicos institucionales, que estuvo acompañado por su asistencia técnica permanente y la generación de emprendimientos, como una respuesta al desempleo a causa del COVID-19, que fueron apoyados por el proyecto.

##### 4.2.1 Hitos del proyecto

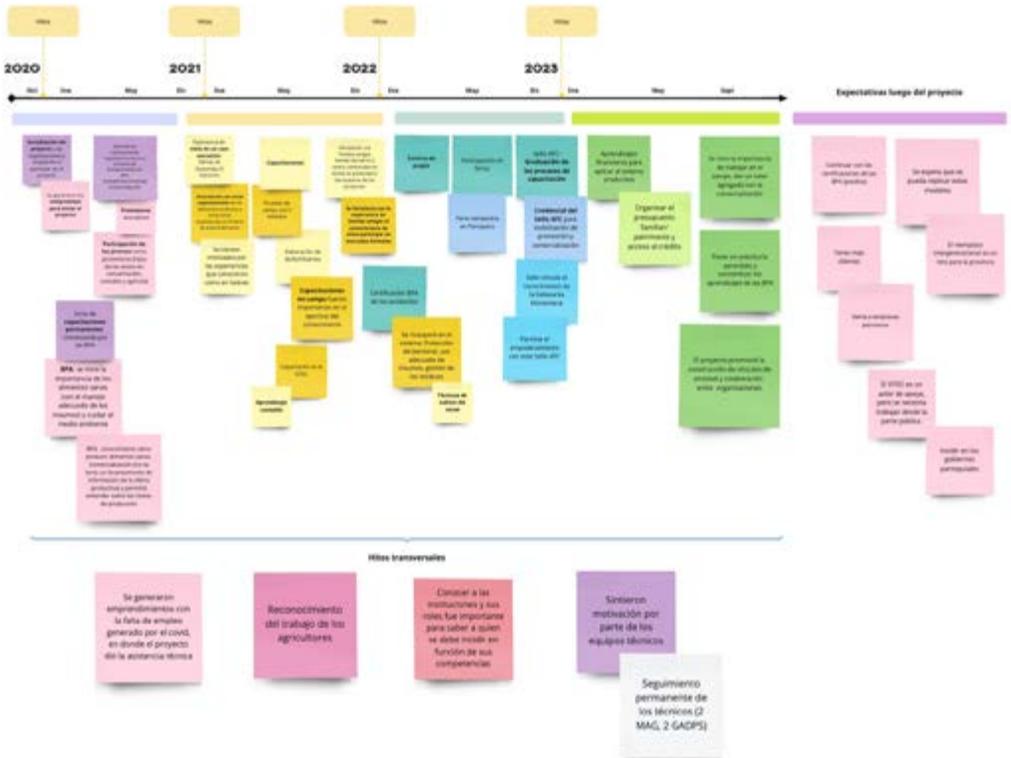
Entre el periodo 2020 a 2023 se identifica que los principales hitos del proyecto en la provincia de Sucumbíos son:

- a. (2020) La socialización del proyecto y con ello la generación de compromisos de las organizaciones.
- b. (2020) Selección de los representantes organizativos (promotores) para los procesos de formación en el proyecto, se motivó la participación de los/las jóvenes.
- c. (2020) Inicio de las capacitaciones permanentes durante todo el proyecto, con las ECA, uso de biofertilizantes, aprendizajes contables y finanzas familiares y crédito, implementación de BPA.
- d. (2021) Visita de un caso asociativo en Salinas de Guaranda, el intercambio

- de esta experiencia motivó a sus participantes.
- e. (2021) Articulación con otras organizaciones de diferentes territorios con otras experiencias en temas de emprendimientos.
  - f. (2021) Primeras Experiencias comerciales con tiendas amigas, tiendas del barrio y centros comerciales para presentar muestras de los productos.
  - g. (2021) Certificaciones BPA.
  - h. (2022) Implementación del Centro de Acopio.
  - i. (2022) Participación en Ferias.
  - j. (2022) Graduación de las Comunidades de Aprendizaje.
  - k. (2022) Entrega de credenciales del Sello AFC para la visibilización y promoción de la comercialización.

**“El proyecto promovió vínculos de colaboración y amistad entre las organizaciones”.**

**(Testimonio de productores, Taller Sucumbíos)**



**Figura 24. Mapa de experiencias territoriales en Sucumbíos**

#### *4.2.2 Factores que incidieron en la consecución de los logros del proyecto*

Entre los factores internos que facilitaron el avance de logros del proyecto fue el acompañamiento técnico institucional permanente, elemento que es el mismo evidenciado en la Provincia de Esmeraldas.

Los factores externos que apoyaron al proyecto son el conocimiento de otras experiencias territoriales y el reconocimiento de las autoridades institucionales al trabajo que realizan estas organizaciones.

#### *4.2.3 Lecciones aprendidas*

Como conclusión del grupo focal en la provincia se identificó que las lecciones aprendidas son la comprensión de la importancia del Sello AFC, la importancia del trabajo agrícola y la incorporación del valor agregado, y con ello participar de una manera más sostenida en los mercados.

#### *4.2.4 Oportunidades y desafíos para los nuevos procesos de intervención*

Cómo expectativas del desarrollo local de las comunidades luego del proyecto se reconocieron los siguientes elementos:

- f. Continuar con las certificaciones asociativas de las BPA, pues ya existe un proceso aprendido y es una oportunidad.
- g. Incrementar su participación en los mercados como un desafío a alcanzar.
- h. Incidir como organizaciones en los gobiernos locales.
- i. Pensar en el reemplazo intergeneracional en las organizaciones.

#### *4.2.5 Sostenibilidad del proyecto*

La sostenibilidad del proyecto se identifica mediante el apoyo institucional del IICA y las organizaciones socias en la implementación de las actividades, sobre todo en la aplicación de las BPA. Otro elemento remarcado es el conocimiento que se generó mediante los espacios de capacitación en diferentes ámbitos, con énfasis en la comercialización.

#### *4.3 Reconstrucción de aprendizajes de la provincia de Carchi*

En julio de 2023, se llevó a cabo un taller con representantes de las organizaciones campesinas participantes en el proyecto, en donde

se plasmó gráficamente sus procesos mentales de experiencias y aprendizajes. A nivel general, en la figura 25, se puede observar que los hitos reconocidos por todos los participantes fueron la gestión del conocimiento generado en el proyecto, el acompañamiento institucional recibido de manera permanente por las organizaciones, con estos dos hitos se pudo asegurar la comprensión de la importancia sobre la implementación de las BPA y la participación en varias experiencias comerciales. Finalmente, estos elementos promovieron la creación de vínculos de colaboración y amistad entre las organizaciones.

#### 4.3.1 *Hitos del proyecto*

Entre el período 2020 a 2023 se identifica que los principales hitos del proyecto en la provincia del Carchi son:

- a. (2020) Socialización del proyecto y generación de acuerdos con las organizaciones.
- b. (2021) Visita de experiencia de un caso asociativo en Salinas de Guaranda.
- c. (2021) Capacitación de gestores comerciales, experiencia de safari mercado en la ciudad de Tulcán por una semana.
- d. (2021) Gestión de un fondo asociativo y un modelo de asociatividad.
- e. (2021) Talleres de capacitación de las BPA.
- f. (2022) Inicios de la implementación de las BPA asociativas.
- g. (2022) Graduación de las escuelas de campo.
- h. (2022) Réplicas de capacitación en las comunidades en temas sociales, productivos y comerciales, por parte de los gestores.
- i. (2022) Asesoría en tema de actualización de directivas con la SEPS.
- j. (2022) Implementación del Centro de Acopio.
- k. (2022) Capacitación en temas tributarios.
- l. (2023) Entrega de productos al centro de acopio, vinculado a los acuerdos comerciales con supermercados TIA.
- m. (2023) Creación de una organización de segundo grado, para promover la comercialización asociativa.
- n. (2023) Certificación asociativa del Sello AFC.
- o. (2023) Experiencia de compras públicas con alimentación escolar.

**“Caminando se van dando las cosas”.**  
**(Testimonio de productores, Taller Carchi)**



herramientas se necesitan para tener éxito, pero que también se requiere de voluntad y paciencia. Otra lección aprendida fue que es necesario cambiar el paradigma productivo actual, por procesos sostenibles.

#### *4.3.4 Oportunidades y desafíos para los nuevos procesos de intervención*

Cómo expectativas del desarrollo local de las comunidades luego del proyecto se reconocieron los siguientes elementos:

- a. Fortalecimiento asociativo y productivo de las organizaciones. Incluir a los jóvenes.
- b. Gestionar precios justos para la comercialización.
- c. Seguimiento técnico que continúe con las instituciones locales como el GADP y el MAG.
- d. Desarrollar modelos de cajas asociativas para acceder a capital de trabajo.
- e. Fortalecer la unión de las organizaciones.
- f. Incrementar las certificaciones BPA y mejorar la calidad de los productos.
- g. Crear una tienda asociativa para tener un canal directo de comercialización.
- h. Recibir asistencia en la gestión administrativa de directivas.

#### *4.3.5 Sostenibilidad del proyecto*

Se observa que la sostenibilidad del proyecto fue gracias al seguimiento permanente del IICA y de las organizaciones vinculadas al proyecto, como el Gobierno Provincial y el MAG. Estos elementos son identificados en los tres talleres provinciales.

### **4.4 Obstáculos identificados por las organizaciones**

A nivel general de los talleres con los productores/as de las organizaciones se observan ciertos obstáculos que debieron afrontar durante la ejecución del proyecto:

- a. Abandonar la idea del paternalismo de los proyectos, que en casos anteriores han llegado con la entrega de herramientas, equipos o fondos, sin demandar la participación directa de las asociaciones. Cambiar esta forma de relacionamiento con las instituciones ha sido difícil y ha generado

resistencias en ciertos miembros de las asociaciones.

b. La implementación de las BPA demandó de comprensión y compromiso por las organizaciones y con ello el apoyo de las instituciones.

c. Cumplir los requerimientos de los mercados formales como los supermercados, con relación a los estándares de calidad y mantener los compromisos, volver a los intermediarios siempre es una opción para los/las productores/as.

d. Tener motivación para construir acciones de comercialización asociativa, que aún es un tema de incertidumbre en el tiempo. Es por ello por lo que muchos de los socios ven a la intermediación como una salida constante para la venta de los productos.

e. La formalización y actualización de documentación para las organizaciones.

f. La poca participación de los jóvenes en la gestión de las organizaciones.

g. La falta de empleo que se profundizó por el Covid-19 también repercutió en la participación en el proyecto.

h. Los problemas de seguridad en ciertos territorios son un elemento para considerar.

5

*Análisis de  
aprendizajes de los  
propietarios de la  
experiencia*

## 5. Análisis de aprendizajes de los propietarios de la experiencia

En esta sección se ha recopilado a través de las entrevistas realizadas a los propietarios de la experiencia del proyecto, las principales ideas sobre los aprendizajes generados. Se observa, a nivel general, que existe una percepción de que se evidenciaron aprendizajes importantes y por primera vez aplicados en los territorios de intervención del proyecto vinculados a dos niveles: el fortalecimiento de capacidades comerciales asociativas y la implementación de las buenas prácticas asociativas. Los hallazgos encontrados se muestran en la Tabla 4, a manera de resumen de toda la información levantada en el proceso de entrevistas.

**Tabla 4. Matriz de aprendizajes de los propietarios de la experiencia**

Área de aprendizaje	H hitos del Proyecto	Factores que facilitaron los logros del proyecto (elementos innovadores)	Lo que dificultó/retrasó los logros del proyecto	Lecciones aprendidas	Los retos luego del proyecto	Sostenibilidad
<b>Comprensión de orientaciones y principios</b>	Posicionamiento de la AFC en los tres territorios de intervención	<p>Campaña de marketing social.</p> <p>Las cuñas publicitarias tuvieron pertinencia local, pues fueron hechas en el territorio, con sus sonidos y voces de los productores/es.</p>	<p>Cambios institucionales y poca comprensión del proyecto a su inicio.</p> <p>Políticas de comunicación institucionales que requirieron articularse al inicio del proyecto.</p> <p>La poca información que tuvieron los equipos técnicos del MAG al inicio del proyecto para el levantamiento de la línea base, se tuvo que cambiar en varias veces a los posibles beneficiarios luego en la implementación.</p>	<p>Los procesos de comunicación deben ser un eje permanente del proyecto.</p> <p>La socialización del proyecto debe ser en todos los niveles de los actores vinculados.</p>	<p>El posicionamiento del MAG como actor que lidere el financiamiento y las alianzas. Se debe aprovechar la capacidad comunicacional del MAG y vincular a medios locales que podrían fortalecer el Sello AFC.</p> <p>No perder el enfoque de género que tiene la campaña generada, posicionar el rol de las mujeres.</p> <p>No dejar de lado el componente educacional, se requiere seguir educando a los consumidores.</p>	<p>Mensajes comunicacionales claros y permanentes.</p> <p>Equipos técnicos públicos más estables (esta situación fue una de las más complejas en asumir para el proyecto, sin embargo, mediante el seguimiento que el IICA que realizó pudo reducir los riesgos de estos cambios.</p> <p>Apertura de aprendizaje por Manthra en temas de marketing social.</p>

Área de aprendizaje	Hitos del Proyecto	Factores que facilitaron los logros del proyecto (elementos innovadores)	Lo que dificultó/retrasó los logros del proyecto	Lecciones aprendidas	Los retos luego del proyecto	Sostenibilidad
<b>Comercialización asociativa</b>	Formación de Promotores/as Comerciales de las Organizaciones y en tributación	Estudios de mercados realizados antes y durante el proyecto.  Socialización del proyecto antes y durante.  Asistencia técnica permanente.  Capacitación en habilidades blandas.	La participación de todas las personas socias de las organizaciones.  No existe un relevo generacional (hombres mayor 50 años, mujeres 48 años) y se necesita formar nuevos líderes/a y que los jóvenes no abandonen el campo.	Los estudios fueron una herramienta esencial para el desarrollo de acciones de asistencia técnica y actividades de comunicación.  El fortalecimiento de capacidades es esencial para generar empoderamiento y autonomía de las organizaciones, no obstante, es un proceso que requiere de tiempo y acompañamiento o institucional permanente. También requiere a la par trabajar capacidades en habilidades blandas.	Fortalecer las cadenas de valor y promover el valor agregado asociativo.  Asumir los procesos de fortalecimiento de capacidades a las organizaciones por parte del gobierno central y gobiernos locales.  Involucrar a los jóvenes, acompañado con la experiencia y liderazgo de las mujeres en las organizaciones.  Buscar el fortalecimiento con nuevas organizaciones, no maduras, más desfavorecidas. Generar modelos de integración de trabajo entre organizaciones fuertes y débiles. A veces se queda en el fortalecimiento de las mismas organizaciones, se requiere saber los avances de apoyo y quienes necesitan nuevos soportes institucionales.	La información antes y durante el proyecto permitieron direccionar de una mejor manera el proyecto.
	Trabajo con HORECAS, supermercados, comora pública en alimentación escolar, tiendas de barrio y ferias, permitió mirar los requerimientos de fortalecimiento de procesos de postcosecha y negociación (Laboratorio de experiencia comercial).	La capacitación que ofertó el proyecto.	La pandemia del Covid-19	La comercialización es un ejercicio de aprendizaje permanente y la participación en estos espacios permitió el desarrollo de capacidades nuevas para las personas participantes. Se generó un laboratorio de experiencias comerciales mediante el conocimiento del funcionamiento de los diversos mercados.	Seguir con estas experiencias de participación en diferentes tipos de mercados liderado por las instituciones públicas.  Crear fondos rotativos para capital inicial de trabajo asociativo.	Los procesos de diálogo y negociación con los diferentes actores comerciales.
	Centros de acopio	La capacitación que ofertó el proyecto.  Capacitación en habilidades blandas.	Conflictos internos entre los socios y organizaciones, por falta de buena comunicación y educación (visión colectiva del negocio), es el caso de la provincia de Sucumbios.	Los protocolos de gestión y su comprensión de los centros de acopio son claves para la participación de los socios de las organizaciones.	Fortalecer la gobernanza de los centros de acopio.  Consolidar a organizaciones de segundo grado, apoyar en la gestión administrativa y su sostenibilidad.	El seguimiento permanente a este proceso por parte del IICA.

Área de aprendizaje	Hitos del Proyecto	Factores que facilitaron los logros del proyecto (elementos innovadores)	Lo que dificultó/retrasó los logros del proyecto	Lecciones aprendidas	Los retos luego del proyecto	Sostenibilidad
	Intercambios de experiencias	La capacitación que ofertó el proyecto.	La pandemia del Covid-19	Este espacio fue reconocido como importante en el aprendizaje de las organizaciones y el fortalecimiento del capital social territorial.	Generar este tipo de experiencias en otros proyectos es importante y permite la apropiación y motivación de las personas participantes.	La participación de los miembros de las organizaciones de forma activa es clave para el desarrollo adecuado de las actividades del proyecto.
<b>Sistema productivo sostenible asociativo</b>	Implementación de las buenas prácticas agrícolas asociativas (primera experiencia en el país).	<p>Un enfoque asociativo facilitó el proceso de certificación.</p> <p>Se desarrolló una guía de implementación de BPA para la Agricultura Familiar Campesina y un aplicativo gratuito para el registro que solicita las BPA.</p> <p>Capacitación y aprendizaje para los socios en temas de BPA y sus esquemas de manejo.</p> <p>Asistencia técnica.</p> <p>Complementariedad con las comunidades de aprendizaje gestionadas por el MAG, bajo la metodología aprender haciendo.</p> <p>Vínculo con las universidades fue una lección aprendida y que se debe replicar "ganar, ganar". Se financiaron algunas cosas para la implementación de las BPA, las cosas de semillas.</p>	<p>La participación permanente de los implementadores de las organizaciones vinculadas al proceso y conocer el rol de implementación que se asigna a estos actores y el rol de auditoría que tiene AGROCALIDAD.</p> <p>Problemas en el tema de recolección de muestras vs. lo solicitado en la BPA.</p> <p>Falta de conocimiento de los implementadores y su rol de acción dentro del proyecto.</p> <p>Desconocimiento de algunas asociaciones que pensaron que al proyecto les daría réditos económicos inmediatos sin vincularse activamente, por lo que se vieron desinteresados cuando avanzó el proyecto.</p>	<p>Se necesita fortalecer en otras experiencias la asistencia técnica para la implementación de las BPA.</p> <p>Se requiere realizar un seguimiento más minucioso de la implementación para evitar deserciones y desmotivación de las organizaciones.</p> <p>Se puede dar mayor fuerza al tema productivo en otras experiencias.</p>	<p>La comercialización asociativa de productos con BPA y la comprensión de los consumidores de esta certificación. Con el aprendizaje de comprensión de implementación de las BPA permitirá una mejor aplicación del proceso en otras experiencias.</p> <p>Fortalecer el anclaje comercial que motivará a participar en estas experiencias de acceso a certificaciones y reducir las cadenas de intermediación.</p>	<p>El trabajo interinstitucional</p> <p>La traducción normativa de la BPA a un lenguaje sencillo para la AFC.</p> <p>Comprensión de las BPA de los productores e interés de implementar.</p>
	Graduación en las Comunidades de aprendizaje.	Vinculación de metodologías existentes en el proyecto para los temas de formación en sistemas productivos sostenibles.	El confinamiento por el COVID-19	Este proceso permitió conocer que es necesario incluir en toda acción un reconocimiento a las personas que se capacitan. Esto generó una mayor empatía y empoderamiento en el proyecto. Permite también que las autoridades puedan conocer a estos agentes de cambios locales y comprometer el apoyo para el proyecto.	Continuar con este tipo de reconocimientos sociales.	La coordinación interinstitucional. Protocolos avanzados por el MAG.

Área de aprendizaje	Hitos del Proyecto	Factores que facilitaron los logros del proyecto (elementos innovadores)	Lo que dificultó/retrasó los logros del proyecto	Lecciones aprendidas	Los retos luego del proyecto	Sostenibilidad
<b>Gestión de la gobernanza del proyecto</b>	Comité Técnico del proyecto.	<p>La construcción del proyecto con un enfoque interinstitucional y con ello el modelo de gestión mediante un Comité Técnico.</p> <p>El acompañamiento permanente del FIEDS mediante visitas de campo y asesoría.</p> <p>Empatía y solidaridad por parte de los equipos técnicos.</p> <p>Los elementos técnicos del personal de apoyo son un elemento clave y es un reto los elementos políticos.</p>	<p>Los cambios institucionales públicos permanentes.</p> <p>El cambio anual de los representantes de la Mancomunidad del Norte.</p>	Tener un espacio de trabajo, toma de decisiones y comunicación permanente fue el elemento que redujo las posibles fricciones que pueden existir en el trabajo interinstitucional	Es un reto el trabajo interinstitucional y requiere de un liderazgo, para la articulación.	<p>La existencia de un protocolo de su funcionamiento.</p> <p>Trabajo mancomunado e interinstitucional funciona cuando existe un solo fin y se tiene un discurso claro del proceso. El compromiso de las instituciones en beneficio del sector agro productivo.</p>

Adicionalmente a este análisis del proyecto, se pidió recomendaciones para la sostenibilidad del Sello AFC obteniéndose los siguientes resultados presentados en la Figura 26, elementos claves de aprendizaje para otras intervenciones territoriales, poniendo énfasis en el rol del MAG y de los GAD para generar la sostenibilidad del Sello AFC:

**“Promover un cambio del consumo y reconocimiento de los consumidores de las características del Sello AFC, mediante campañas de orgullo de la AFC podría ser el siguiente paso. El sello se debe comprender en las instituciones públicas y en los mercados, para generar alianzas público-privadas del sector agroalimentario, esa es la clave para siguientes acciones”.**

**(Daisy Peña, Oficial de seguimiento de proyectos, Entrevista FIEDS)**



**Figura 26. Sistematización de ideas para la sostenibilidad del Sello AFC**

Sobre la comprensión conceptual de lo que es el Sello AFC se tiene una diversidad de definiciones. La mayoría de ellas están vinculadas con un distintivo de la Agricultura Familiar Campesina, el reconocimiento del trabajo de estas familias, una herramienta de empoderamiento, una marca social de los productos agropecuarios y de la soberanía alimentaria, una acción de política pública y una certificación.

Es interesante mirar estas diferentes comprensiones del Sello AFC, como elementos que se han posicionado en estos actores en estos años de intervención del proyecto y de las propias estrategias de socialización del MAG. Aún quedan elementos por aclarar como el tema de certificación de calidad e inocuidad o la identificación de este distintivo con pequeños productores y pobreza.

Es necesario seguir trabajando en una comprensión del sello AFC, bajo la definición y orientación propuesta por el MAG y fortalecer

ciertos elementos necesarios dentro del sistema agroalimentario como la identidad y el territorio, la salud y su vínculo con los alimentos, los conocimientos ancestrales y el rol de las mujeres en los sistemas productivos (Figura 27).



**Figura 27. Nube de palabras identificadas en la definición del Sello AFC**

A continuación, se muestran de manera escrita y con imágenes, algunas definiciones tomadas de las entrevistas y talleres:

**“Es el esfuerzo familiar de campesinos que sustentan su vida con la agricultura. Héroes que nos alimentan, son base del sistema”.**  
*(Jonathan Guerra, TIA)*

**“Es un sello que acredita el esfuerzo, sacrificio y la ganas que han puesto agricultores que quieren sobresalir y buscar un espacio para asegurar su supervivencia, acceso al trabajo. Da a conocer que son indispensables para el país este sector y mantener la economía y dar soporte al sistema de soberanía alimentaria”.**  
*(Christian Betancourt, AGROCALIDAD)*

**“Es una identidad, una imagen, es una forma de identificar al productor que con mano de obra familiar producen algo, con gran esfuerzo y con gran compromiso”.**  
*(William Solano, MAG Sucumbíos)*

“Es una identidad que se da o que tiene el productor para dar una garantía al consumidor”.  
(Ricardo Zapata, IICA Sucumbíos)

“Es un distintivo o reconocimiento a la familia a través del agricultor/o productor/a de una agricultura más cercana (no vinculada a lo pequeño) que está hecha en un territorio, de identidad, que identifica al actor y su rol dentro del sistema agroalimentario, la soberanía alimentaria, dentro de la economía del país”.  
(Daisy Peña, FIEDS)

“El sello identifica al actor fundamental de la soberanía alimentaria del país, y cómo nosotros a través del sello podemos retribuir a los productores al alimentar al país (como identificamos, reconocemos como miembro importante del país) y como este distintivo permite generar políticas públicas a este actor indispensable y vulnerable en los territorios”.  
(Paúl Barrera, AGROCALIDAD Esmeraldas)

Representaciones visuales del Sello AFC:







Fotos tomadas en el taller de Carchi, 2023

Agricultura familiar campesina. Es la fuerza de trabajo donde no se tiende a emplear a personas, y el proceso productivo lo realiza el núcleo familiar (Abuelos, padres hijos nietos y bisnietos).

Definición, Jessica Ortega, productora Sucumbíos

# 6

## Análisis de aprendizajes de actores externos del proyecto

## 6. Análisis de aprendizajes de actores externos del proyecto

En esta sección se han recopilado, a través de las entrevistas realizadas a los actores externos del proyecto, las principales ideas sobre los aprendizajes generados. En la Tabla 5, a nivel general, se rescatan los procesos de articulación comercial, la implementación de las casas de semillas y la promoción del consumo responsable mediante el desarrollo de eventos territoriales.

**Tabla 5. Matriz de aprendizajes de personas externas del proyecto**

Área de aprendizaje	Hitos del Proyecto	Factores que facilitaron los logros del proyecto (elementos innovadores)	Lo que dificultó/retrasó o los logros del proyecto	Lecciones aprendidas	Los retos/luego del proyecto	Sostenibilidad
<b>Comercialización asociativa</b>	Articulación comercial con el TIA	<p>Acompañamiento técnico en postcosecha, costos de producción, comercialización y habilidades blandas.</p> <p>La capacitación tributaria a las organizaciones.</p>	<p>La participación de todas las personas socias de las organizaciones.</p> <p>Muchos de los actores comerciales no saben que es el Sello AFC.</p> <p>Las cadenas comerciales requieren de madurez productiva de las organizaciones.</p>	Experiencia en torno al acompañamiento del IJCA en temas de comercialización y direccionamiento hacia poder vincularse con empresas (tiempos, formas, negociación).	<p>Reforzar el acompañamiento técnico en campo.</p> <p>Fortalecer el tema contable de las organizaciones para poder comprender el manejo de facturas, notas crédito. Y que no dependan tanto de servicios externos (contador).</p> <p>Generar más información al consumidor y a los canales de comercialización sobre el Sello AFC y en sí la AFC.</p> <p>La socialización de la campaña de marketing social debe ser impulsada dentro de los supermercados, abrir las puertas de la visibilización del Sello AFC.</p> <p>Seguir generando lazos comerciales con organizaciones.</p> <p>Campañas de comunicación sobre el Sello AFC.</p> <p>Trabajar desde las políticas públicas y generar ordenanzas provinciales y vincular con la cooperación técnica, para que los productos de la AFC puedan participar en otros mercados con valor agregado.</p>	Cadenas de valor territoriales son un elemento clave de la sostenibilidad.

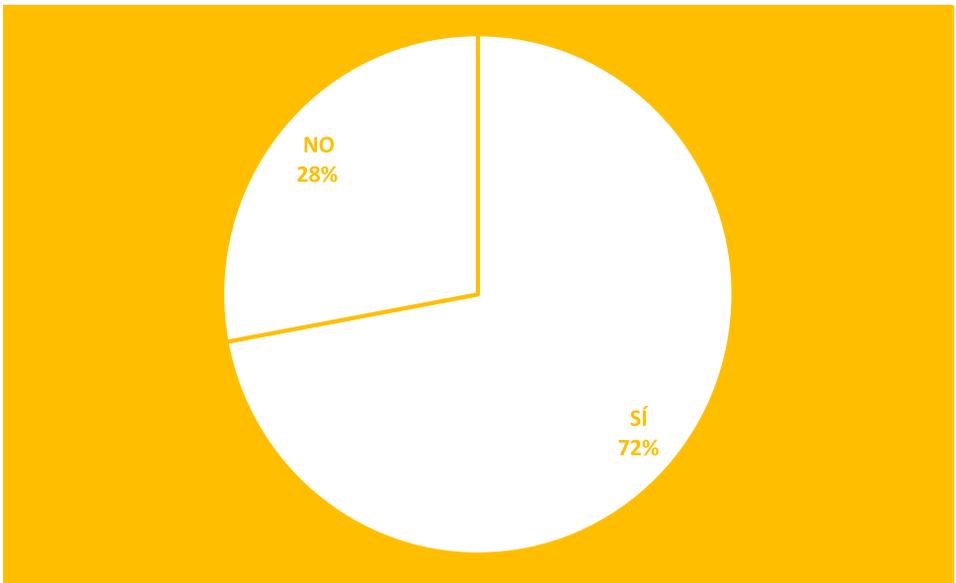
Área de aprendizaje	Hitos del Proyecto	Factores que facilitaron los logros del proyecto (elementos innovadores)	Lo que dificultó/retrasó o los logros del proyecto	Lecciones aprendidas	Los retos luego del proyecto	Sostenibilidad
Sistema productivo sostenible asociativo	Implementación de las Casas de Semillas	<p>La participación de las universidades y el INIAP es un elemento clave.</p> <p>Los estudios realizados por el proyecto sobre agrobiodiversidad y su potencial para la salud y los mercados.</p> <p>Participación de los estudiantes mediante los proyectos de vinculación con la comunidad.</p>	<p>Los problemas territoriales de seguridad.</p> <p>Los tiempos propios de cada institución para la generación de convenios interinstitucionales.</p> <p>La falta de experiencia en la implementación de casas de semillas por parte de las universidades.</p> <p>Debilidad de las casas semillas la sostenibilidad de la gestión de la casa, ya depende de las universidades que cuenten con un presupuesto, con la participación de los estudiantes. Se requiere un plan de manejo para la sostenibilidad de las casas (Por ejemplo: la venta, el agroturismo, las capacitaciones)</p>	<p>La promoción de la agrobiodiversidad es un elemento crucial en los sistemas asociativos de la AFC, pues genera un trabajo colaborativo de varios activos y da herramientas de resiliencia a estas organizaciones mediante la autonomía de la gestión de las semillas.</p> <p>La casa de semillas necesita de un proceso de rigurosidad y para ello se ha tenido que generar una revisión de la normativa sobre este tema, dentro de una experiencia de bioconocimiento, y para semillas locales amazónicas se debe tener permisos del MAATE.</p>	<p>Se requiere promover la investigación de la agrobiodiversidad, bioeconomía y preservación del patrimonio genético territorial.</p> <p>Las casas de semillas son un espacio inicial de investigaciones luego del proyecto.</p> <p>Se debería fortalecer a los productos que salieron del proyecto, algunos ya tienen un registro sanitario para los mercados. Se debería dar seguimiento de estos avances, pues luego se pasa a otra etapa, como el fortalecimiento administrativo o la sostenibilidad.</p>	La participación de actores territoriales y del INIAP para promover la investigación e implementación de los centros de conocimiento o llamadas casas de semillas.
Consumo responsable	Valoración de la producción local mediante ferias, eventos demostrativos (pizza más grande con masa de yuca) y cocinas en vivo	<p>La vinculación con chefs como por ejemplo la Asociación de Chefs de la Amazonia.</p> <p>Capacitaciones de buenas prácticas de manufactura y recetas con HORECA.</p>	Cambio del personal técnico de las instituciones.	Crear alianzas en otros territorios no amazónicos para promover los principios de AFC, comercio justo, cocinas ancestrales, sostenibles y economía circular.	Continuar con procesos de sensibilización a los consumidores/as.	Articulación con chefs locales.

## 6.1 Conocimientos del Sello de la Agricultura Familiar Campesina en el Ministerio de Agricultura y Ganadería

Como parte de este análisis de aprendizajes de los actores externos del proyecto, se añadió una encuesta de conocimiento del Sello AFC a funcionarios/as del MAG. Se levantaron 154 encuestas en el mes de junio 2023, con seis preguntas que revelan si se sabe el funcionamiento

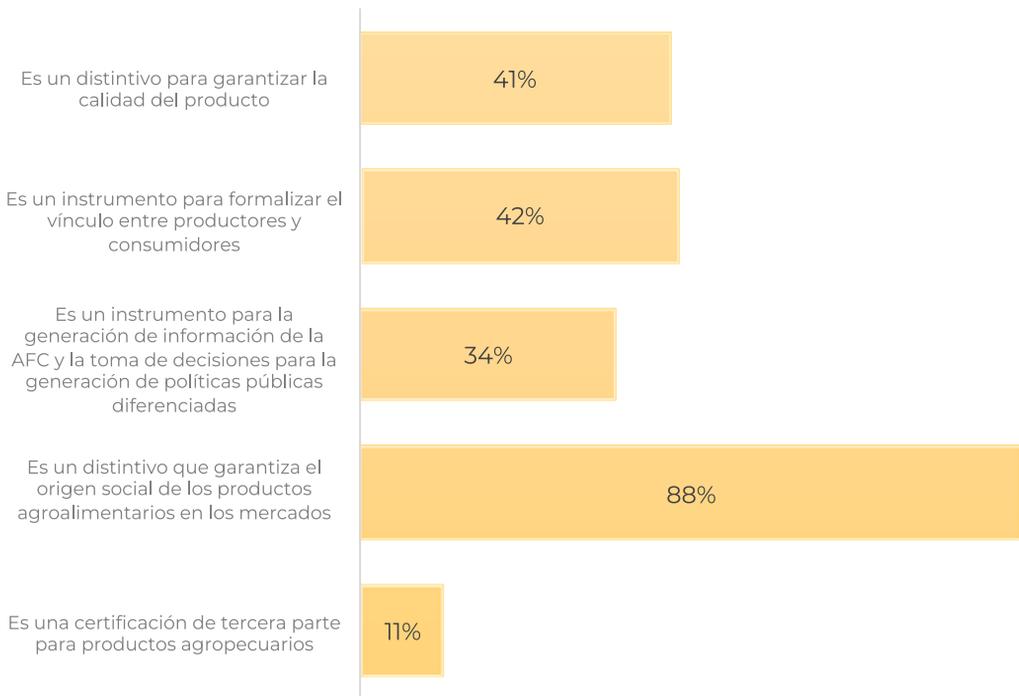
de este distintivo dentro de la misma organización. A nivel general, se observa que la mayor parte de las personas encuestadas conocen de este distintivo, pero existe una proporción que lo identifican como una certificación de calidad. Un aprendizaje que genera esta experiencia es el de fortalecer la comunicación interna y externa del Sello AFC, para que existan comprensiones únicas de esta estrategia. La sostenibilidad de una política pública y su aplicación mediante proyectos depende de la adecuada comprensión de los conceptos, valores y procesos de sus actores internos y externos. Esto evitará los posibles errores de su aplicación y facilitará las transiciones de cambios de autoridades en el sector público.

El 72 % de las personas entrevistadas conocen sobre el Sello AFC



**Figura 28. Conocimiento de los funcionarios sobre el Sello AFC**

El 88% de las personas encuestadas identifica que el Sello AFC es un distintivo que garantiza el origen social de los productos agroalimentarios en los mercados, definición creada por el MAG. No obstante, un 11% piensa que es una certificación de tercera parte, una definición incorrecta del Sello AFC.



**Figura 29. Comprensión de la definición del Sello AFC**

Existe una comprensión general adecuada de los usos del Sello AFC, pero, al igual que la pregunta anterior, existe una proporción de las personas encuestadas que identifican el uso para un control de calidad o para acceso a mercados internacionales.



**Figura 30. Comprensión sobre los usos del Sello AFC**

El 62 % de las personas encuestadas no conocen cuales son los requisitos actuales para acceder al Sello AFC.

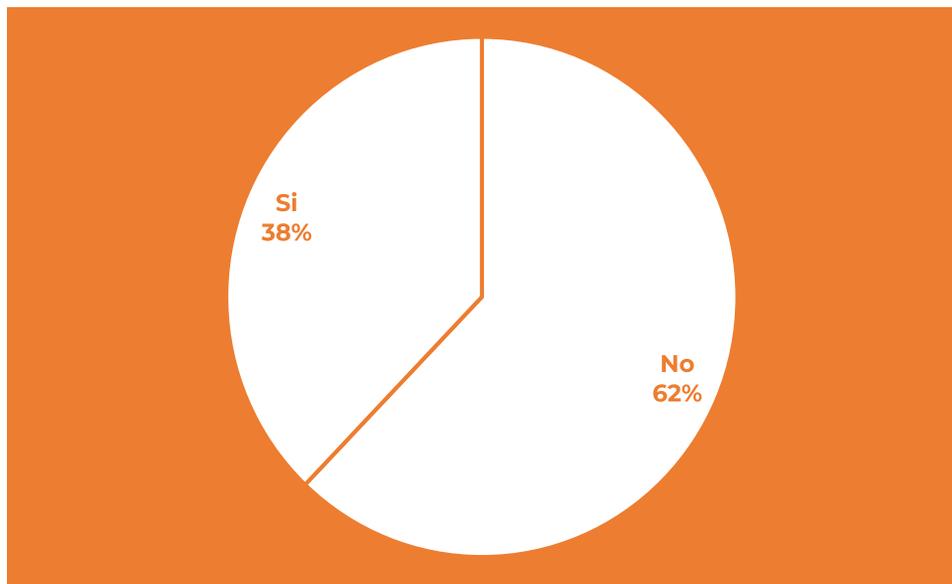
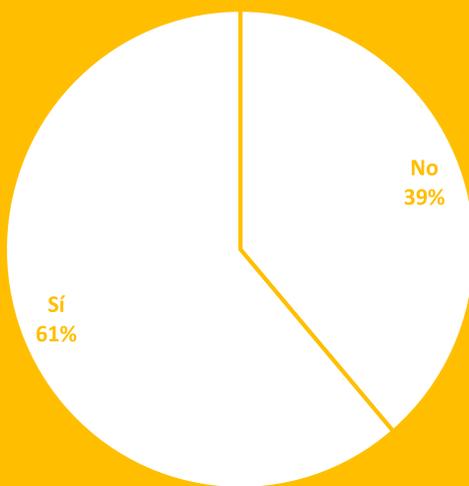


Figura 31. Conocimiento de los requisitos para acceder al Sello AFC por parte de los funcionarios



Figura 32. Requerimientos señalados por las personas entrevistadas para acceder al Sello AFC

El 61 % de las personas encuestadas manifiestan que si han hecho una preferencia de compra de productos con el Sello AFC en los últimos tres meses.



**Figura 33. Preferencia de compra de productos con Sello AFC en los últimos 3 meses**

La información de esta encuesta permite conocer los elementos que se requieren fortalecer en la comunicación interna de uno de los propietarios de la experiencia, el cual es el MAG. No existen aún elementos de comprensión de todos los equipos técnicos de esta estrategia, y esto a mediano plazo puede ser una dificultad en la implementación de otros proyectos territoriales.



7

Percepciones de  
satisfacción del proyecto  
por los propietarios  
de la experiencia  
(productores/as)

## 7. Percepciones de satisfacción del proyecto por los propietarios de la experiencia (productores/as)

Juntamente con los talleres provinciales con las personas socias de las organizaciones, se realizó una encuesta de percepción de satisfacción del proyecto con cinco preguntas. Se hizo un levantamiento con el siguiente detalle de preguntas y población muestral:



### Preguntas de la encuesta de satisfacción

Usted como persona beneficiaria, ¿Considera que el proyecto cumplió con las expectativas generadas al inicio del proyecto?

¿En qué grado los productos o resultados entregados al finalizar el proyecto fortalecen el desarrollo de su trabajo?

¿Su organización ha mejorado las capacidades a través de los procesos de formación e incentivos otorgados por el proyecto?

¿Cómo calificaría usted los productos o resultados entregados por el proyecto para su organización?

¿En cuál de las siguientes áreas, la ejecución del proyecto generó un aporte significativo? (Social, productivo, económico, ambiental, salud)



### Población muestral provincial

**Carchi:** 66 personas encuestadas

**Esmeraldas:** 59 personas encuestadas

**Sucumbíos:** 88 personas encuestadas

La primera pregunta muestra que la mayor parte de las personas encuestadas manifiestan que se han cumplido con las expectativas que tenían del proyecto.

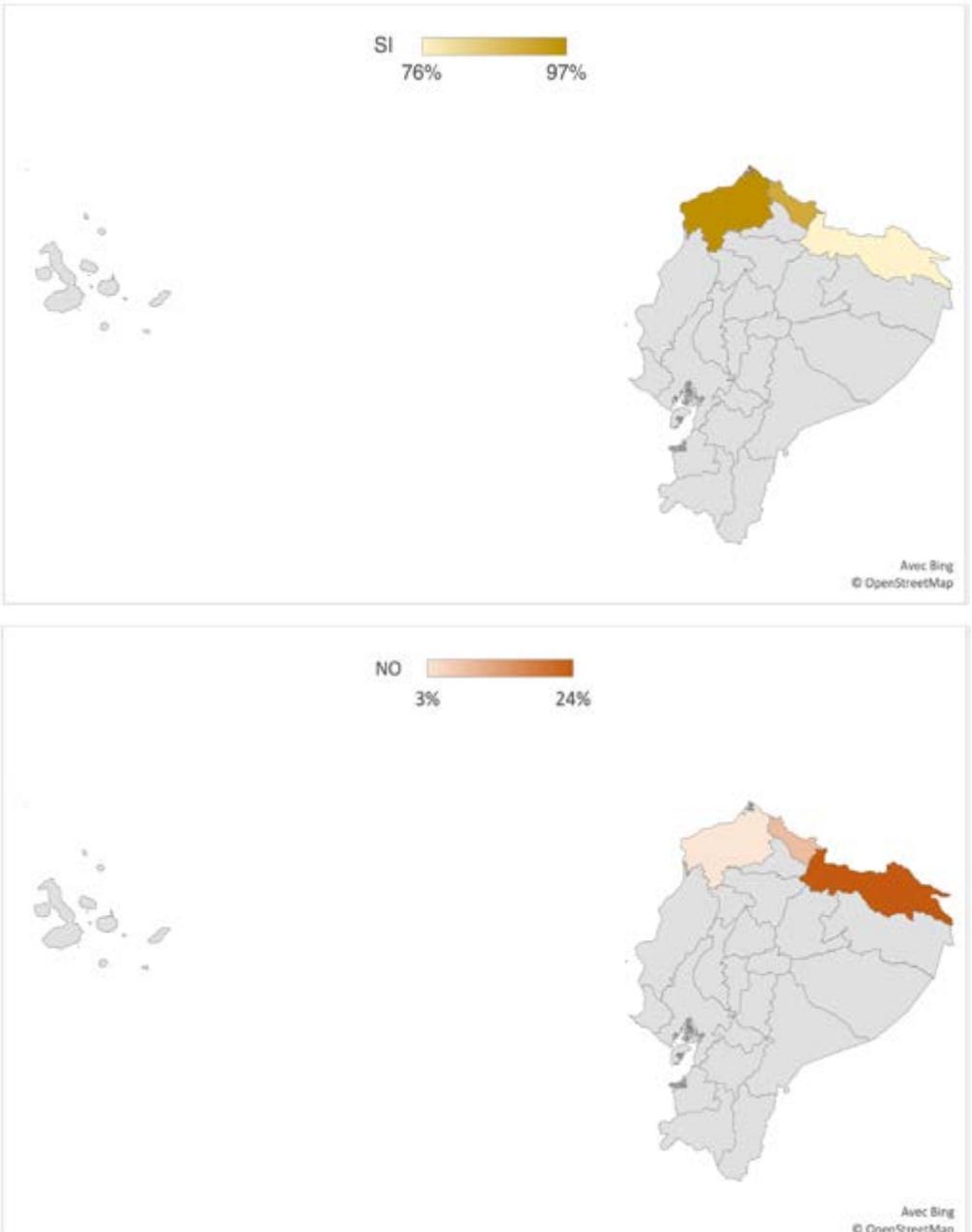
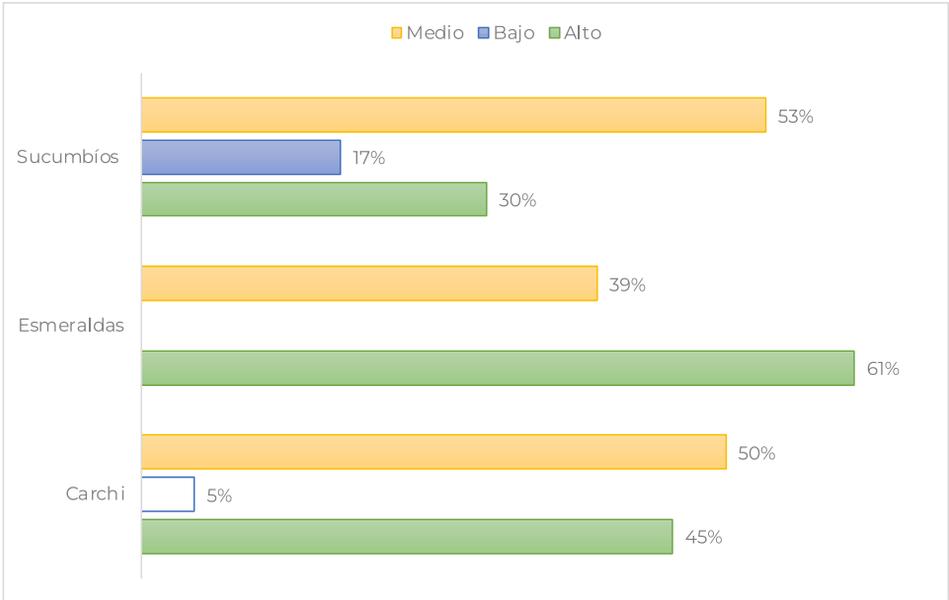


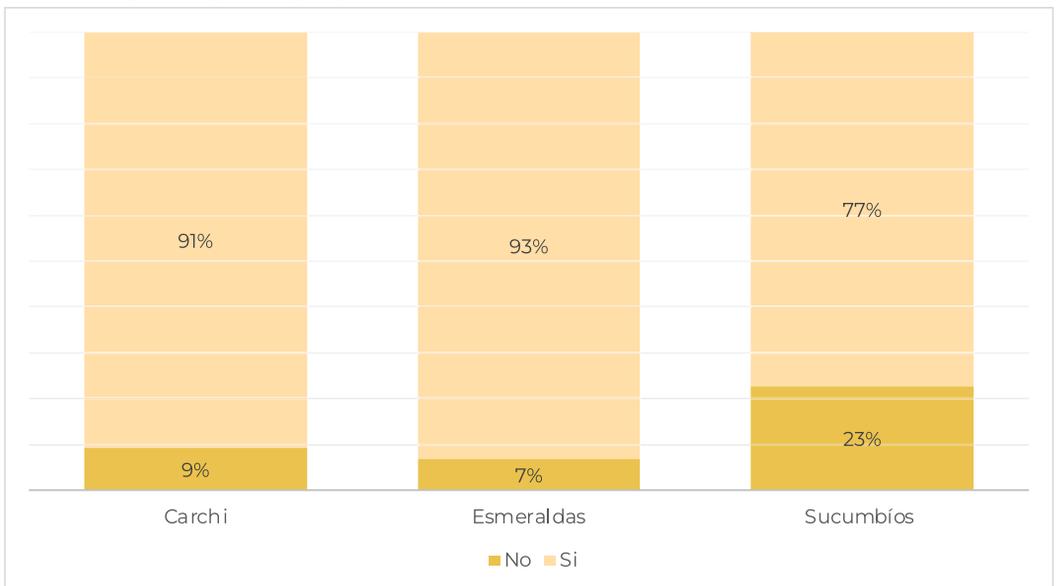
Figura 34. Expectativas cumplidas por el proyecto a nivel provincial

La segunda pregunta se refiere al grado de los productos o resultados entregados al finalizar el proyecto fortalecen el desarrollo del trabajo de las personas encuestadas (Figura 35)



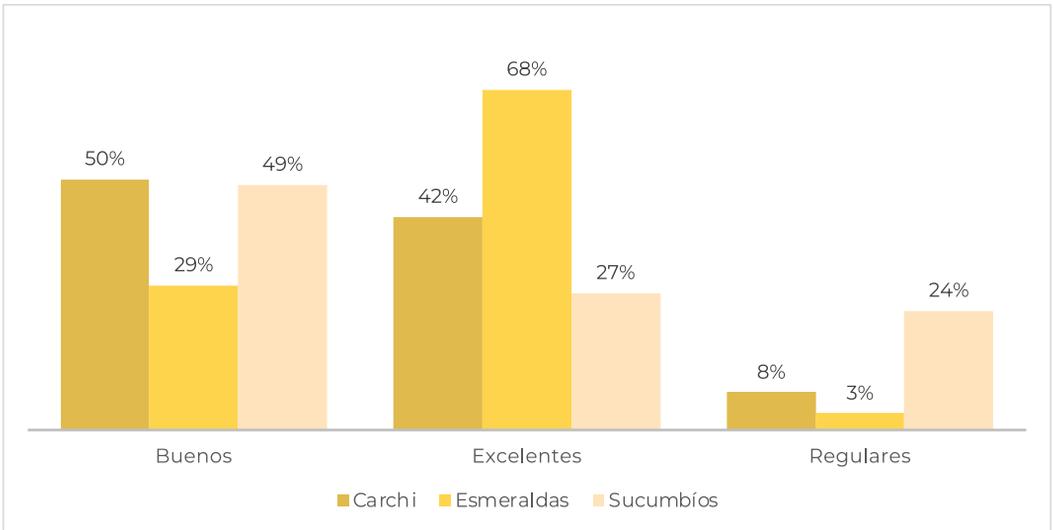
**Figura 35. Productos o resultados generados que apoyan al trabajo de las personas encuestadas**

La pregunta tres (figura 36) indaga si la organización ha mejorado las capacidades a través de los procesos de formación e incentivos otorgados por el proyecto.



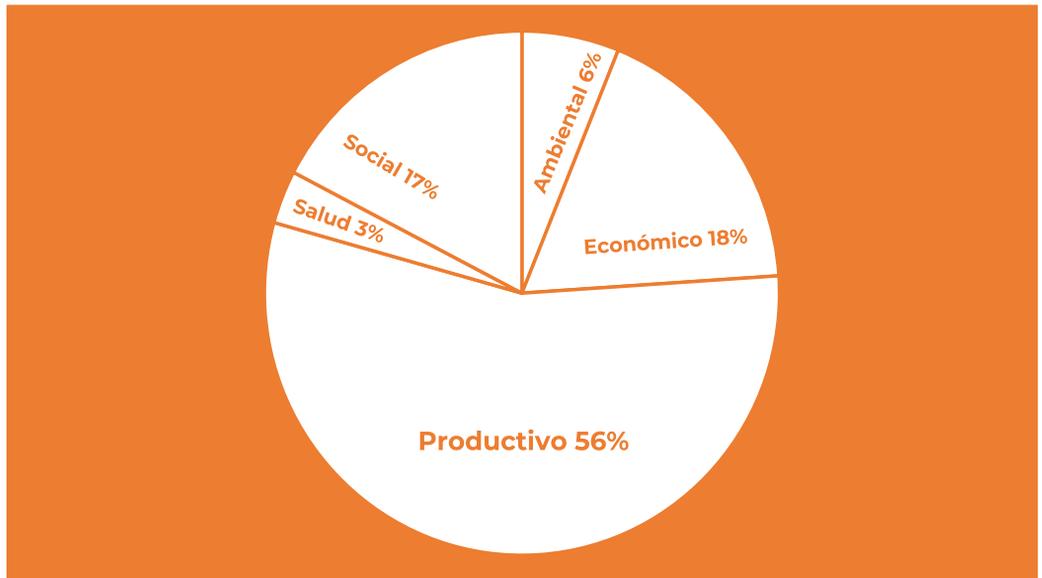
**Figura 36. Mejoramiento de las capacidades organizativas mediante el proyecto**

La pregunta cuatro solicita una calificación de los productos o resultados entregados por el proyecto para las organizaciones (Figura 37).

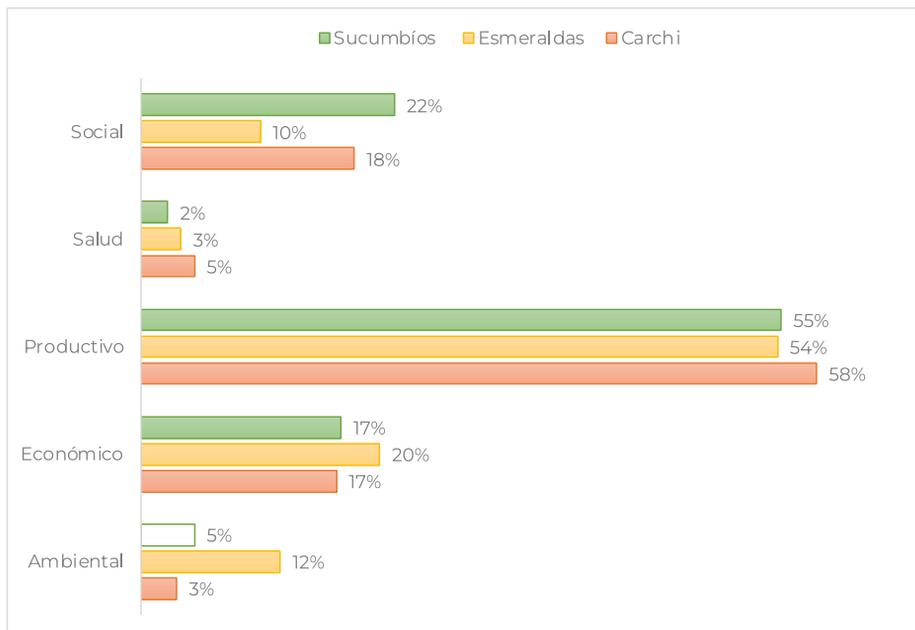


**Figura 37. Calificación de los productos o resultados del proyecto para la organización**

Finalmente, la pregunta cinco, consulta en cuáles de las áreas el proyecto generó un aporte significativo, como se grafica en las figuras 38 y 39.



**Figura 38. Áreas de apoyo del proyecto (en las tres provincias)**



**Figura 39. Áreas de apoyo del proyecto por provincia**

Las percepciones de satisfacción del proyecto de los/as socios/as de las organizaciones consultadas a nivel general muestran una buena calificación del proyecto en cuanto a sus perspectivas personales y colectivas, en donde la provincia de Esmeraldas muestra las mejores evaluaciones. Los temas productivos son los más relevantes de aporte del proyecto considerados por las personas encuestadas.



8

Capitalización de  
aprendizajes

## 8. Capitalización de aprendizajes

En este documento se ha podido generar una sistematización de varios actores vinculados al proyecto de manera directa e indirecta en donde se han analizado los hitos del proyecto, las lecciones aprendidas y los elementos que quedan por ir generando luego del proyecto en los territorios. Esta información permitirá a las siguientes experiencias tener un camino trazado de aprendizajes y herramientas, como parte de un sistema de gestión del conocimiento territorial.

La información recopilada se ha realizado en dos grupos: “los/as propietarios/as de la experiencia”, quienes han tomado directa del proyecto y han contribuido a la obtención de resultados, y “los actores externos” quienes están familiarizados con el contexto o las actividades que son analizadas en el marco de la experiencia, y han participado en alguna actividad propuesta por el proyecto. La metodología de recolección utilizó tres herramientas, entrevistas semiestructuradas (23 personas participantes), encuestas (367 personas encuestadas) y talleres focales (50 personas participantes).



### Los aprendizajes del proyecto

A nivel general, todas las consultas califican de manera positiva a la gestión y resultados obtenidos del proyecto, y existen unos hitos consensuados por todas las personas participantes en el proceso de consulta que son el fortalecimiento de capacidades permanentes, mediante la formación de promotores asociativos y su transmisión de conocimientos al resto de miembros de las organizaciones; las experiencias de aprendizaje en la comercialización asociativa; y la puesta en práctica en los vínculos comerciales generados y la implementación de los centros de acopio diseñados por el proyecto; la implementación de las buenas prácticas asociativas (una experiencia única en el país); la campaña de consumo responsable bajo un enfoque de marketing social, el desarrollo de las casas de semillas; y en sí misma la implementación del Sello AFC Asociativo. Si bien cada

persona consultada diseñó su propio escenario de hitos, aprendizajes y retos para siguientes experiencias territoriales (como se mira en las secciones anteriores) en torno a la comercialización asociativa y al Sello de Agricultura Familiar Campesina, estas experiencias fueron las que marcaron la orientación de esta sistematización, constituyéndose en experiencias que pueden ser lecciones a ser compartidas y que pueden ser utilizadas para mejorar las intervenciones de desarrollo en otros territorios rurales, a esto se llama la capitalización de experiencias.



**Figura 40. Experiencias capitalizables del proyecto**

En el fortalecimiento de capacidades a las 60 organizaciones vinculadas al proyecto, se lo hizo bajo la metodología de capacitador de capacitadores, eligiendo cuatro promotores de cada organización para poder formarse en temas comerciales, productivos, tributarios y financieros y comunicación. El aprendizaje generado en esta experiencia es que la formación debe ser permanente en cualquier proyecto y debe vincular a los propios miembros de las organizaciones, esto promueve los compromisos durante un proyecto. Para esta experiencia el acompañamiento institucional de las organizaciones socias del proyecto fue un elemento clave y al mismo tiempo un reto de construcción de una gobernanza local.

Se observa que los temas comerciales en las capacitaciones generaron un mayor interés y movilizaron mayores esfuerzos de los participantes, de

esta manera, otras experiencias podrían insertar líneas de capacitación específicas de comercialización, marketing de productos agrícolas, habilidades blandas para apoyar a los procesos de negociación comercial y de vínculo con consumidores directos, mediante las ferias, canastas u otros canales cortos de comercialización. Dentro de esta experiencia, se promovió también el reconocimiento social de las instituciones en los espacios de graduación construidos para este proceso. Todo proyecto debe buscar actividades lúdicas que permitan crear sentimientos de apropiación y motivación de las personas participantes.

La experiencia de los centros de acopio, son un aprendizaje para promover la comercialización asociativa y generar vínculos con varios canales de comercialización. El aprendizaje de esta experiencia está en que el cuello de botella de estos espacios es la organización de los productores familiares campesinos, pues siempre se van a encontrar desacuerdos y posibles conflictos en la configuración operativa de estos espacios.

Es importante señalar que existe una cultura de comercialización anclada con la intermediación, en donde siempre va a ser más fácil comercializar, aparentemente en esta modalidad, y con ello existe un status quo implementado en el mundo agrícola ecuatoriano, el cual genera efectos perversos de distribución de la renta y la riqueza en los productores de la AFC y en los consumidores finales a mediano y largo plazo. Romper estos paradigmas de la configuración de la distribución y la comercialización es un reto para las políticas y proyectos que deciden promover los caminos de la asociatividad comercial. El proyecto apoyó la asociatividad como una primera experiencia territorial de la asociatividad de la Agricultura Familiar Campesina fue la adaptación de un espacio para estas organizaciones, la generación de un modelo de gestión trabajada con las organizaciones participantes (elementos a corto plazo) y la promoción de la conformación de un modelo asociativo, con una organización de segundo grado, con el fin de gestionar de una manera más fluida la comercialización (elementos a mediano plazo).

Referente a las experiencias de los acuerdos comerciales se pueden comentar tres experiencias de aprendizaje generadas por el proyecto. La primera la vinculación con HORECAS en Sucumbíos en donde se levantó la oferta productiva de los principales productos de la zona (naranja, yuca, limón y plátano verde), se organizaron las actividades de postcosecha (división de roles y funciones) en el centro de acopio,

se levantó la demanda productiva de 10 restaurantes y cevicherías con un aprovisionamiento de 6 meses a estos espacios. Las lecciones aprendidas muestran que no se pudo continuar con otro periodo de negociación, debido a ciertas debilidades estructurales que se señalan a continuación:

- Los precios de los principales productos no se pudieron negociar con las HORECAS sobre los precios del mercado tradicional (pese al valor agregado otorgado en el centro de acopio).
- Las distancias y por lo tanto los costos de transporte (fletes) resultaron muy elevados frente a los volúmenes comercializados.
- No se llegó a negociar el volumen mínimo establecido para alcanzar el punto de equilibrio (25.000 naranjas semanales).
- Se tuvo que competir con productos que ingresaron de contrabando por la frontera.
- Los costos logísticos fueron elevados con relación a los volúmenes comercializados.

El segundo caso de comercialización es la vinculación comercial con un supermercado nacional (TIA) en Carchi. Para este trabajo se levantó la oferta productiva de los principales productos del territorio (aguacate Hass y fuerte, limón, naranjilla, durazno, granadilla, pimienta); se organizó la postcosecha en el centro de acopio con el apoyo de los gestores comerciales principalmente del cantón Bolívar; se enviaron muestras al Supermercado (conforme a las fichas técnicas); se negociaron precios y rangos de precios; se firmó un contrato de abastecimiento y se dio inicio al proceso comercial a través de entregas de pedidos semanales en la provincia. En esta experiencia, las lecciones aprendidas a nivel general están en torno al apalancamiento y gestión que requiere este tipo de comercialización, no obstante, al finalizar esta sección se ha analizado minuciosamente este caso:

- No se hubiera podido dar este vínculo comercial sin la existencia del proyecto y el apoyo directo del IICA, es decir se requiere de un importante apalancamiento institucional para alcanzar este tipo de acuerdos y poder llevarlos a la práctica, debido al nivel de confianza que se requiere para iniciar un negocio.
- El centro de acopio fue la infraestructura clave para el tema logístico de gestión de postcosecha y distribución.
- Los productores participantes señalan que no es fácil cumplir con los parámetros de calidad demandados por la cadena de supermercados

y comentan que a veces piensan que es más fácil vender a los intermediarios, pero también admiten que es esta experiencia es una oportunidad para sus organizaciones.

- La cadena de supermercados reconoce que es una primera experiencia de negociación con productores asociativos de la AFC y que las cantidades de aprovisionamiento son menores que de otros proveedores, pero creen que existe un escenario posible favorable con este tipo de proyecto de vinculación del sector empresarial y las organizaciones AFC.
- Hasta mayo de 2023 se habían comercializado 16.242 kg de productos.

**“La experiencia de la provincia de Carchi es un modelo para otros actores, vinculando al sector privado y la AFC en el marco de la calidad”.**  
**(Jonathan Guerra, TIA)**

La tercera experiencia es la vinculación con consumidores mediante ferias y la provisión de canastas en Esmeraldas. Para ello, se levantó la oferta productiva; se creó una red de trabajo con 13 organizaciones; se gestionó un espacio de comercialización con el GADP de Esmeraldas para organizar una feria los viernes cada 15 días; y se promovió este espacio en redes sociales y medios de comunicación provinciales. Los aprendizajes de esta experiencia están vinculados en la gestión de los circuitos cortos y la importancia del trabajo con los gobiernos provinciales y la conformación de una red de aprovisionamiento de productos con las organizaciones campesinas:

- La gestión del uso de espacio público es un elemento clave para la conformación de los circuitos cortos de comercialización.
- Las redes de colaboración entre organizaciones permitieron sobrellevar el tema de gestión de estos espacios en medio de una situación de inseguridad que enfrenta la provincia.
- Esta red conformó un sistema de aprendizaje de estos circuitos y definió un nicho acorde a su oferta.
- Encontraron un punto de venta central y establecieron 2 tipos de canastas de USD 20 y USD 15.
- Cada feria vende aproximadamente USD 300.
- Se han fortalecido las experiencias de comercialización de los socios de las organizaciones.

La campaña de consumo responsable es un aprendizaje importante, en cuanto abrió el camino de trabajo del consumo en un proyecto, elemento usualmente olvidado en las intervenciones territoriales. No se puede promover a la agricultura familiar campesina, sin generar un vínculo de información, aprendizaje y sensibilización a las familias consumidoras de alimentos, principalmente ubicadas en las zonas urbanas.

El principal aprendizaje de esta experiencia fue el enfoque de esta campaña, bajo un enfoque de marketing social, elemento que se debería replicar en otras intervenciones, y que sobre todo promuevan distintivos sociales como es el Sello AFC. Otro aprendizaje fue que este tipo de acciones dentro de un proyecto debe ser planificadas desde el inicio de este para que los impactos de su aplicación tengan mayor profundidad, usualmente los proyectos planifican este tipo de acción a la mitad o la finalización de la intervención.

Si no existen personas consumidoras informadas (desde el origen de los alimentos, hasta la percha de un espacio de comercialización) y que opten por los productos de la agricultura familiar, en medio de las muchas opciones que ahora existen en los mercados, es poco probable que las otras acciones de fortalecimiento productivo, de innovación o de comercialización funcionen de manera correcta y se sostengan en el tiempo. Como menciona uno de los elementos comunicacionales creados en el proyecto “el algún día quiere volver, ese es su gran deseo y ahora sabe que la tierra, en la agricultura bien llevada, si hay futuro” (Cuento *Vuelvo a mi Tierra. En la agricultura si hay futuro*, producto comunicacional desarrollado en el proyecto).

Las casas de semillas son una experiencia novedosa en proyectos vinculados a temas de comercialización o asociatividad, se incorporaron dos elementos de sostenibilidad, el primero es una mirada de la agrobiodiversidad y su relación con el conocimiento e innovación, las casas de semillas permitieron esta interrelación de experiencias territoriales. Un aprendizaje interesante fue la vinculación de la academia, en la construcción y gestión de estos espacios, promoviendo que estas acciones no se queden vigentes solamente en el periodo del proyecto, sino que puedan ser promovidas luego de él, con la participación de actores locales.

Las buenas prácticas asociativas son una primera experiencia a nivel nacional, cuyo objetivo es facilitar la aplicación de una certificación en

las organizaciones de la AFC y generar prácticas sostenibles dentro de los espacios productivos. Fue una experiencia que demandó de un gran trabajo institucional y por ende del fortalecimiento de capacidades de las propias organizaciones socias implementadoras del proyecto. Luego pasó por una transferencia de conocimientos a las organizaciones de la AFC y una asistencia permanente técnica para que los procesos avancen. Algunas organizaciones tuvieron mayor iniciativa de trabajo e incluso crearon mingas de apoyo de implementación de las BPA, promoviendo los vínculos de solidaridad y cooperación.

El aprendizaje que se ha generado es que la aplicación de una normativa de certificación, en la mayoría de los casos, es difícil de hacer para la AFC, pues se necesita de algunos niveles de acceso a capital para poder implementarlo de manera correcta. De esta manera, el proyecto generó esta infraestructura de implementación y también tuvo una incidencia política-técnica en AGROCALIDAD y sus comprensiones de generar apoyos normativos para la AFC.

Finalmente, la última lección aprendida es la implementación del Sello AFC en la frontera norte, esta acción es un elemento transversal para todo el proyecto, los aprendizajes generados son los siguientes:

- Un distintivo no puede resolver todos los problemas estructurales de los territorios rurales, pero sí puede aunar la mayor parte de fuerzas y sinergias de los actores. Esto se puso en evidencia en la creación y ejecución de este proyecto.
- Los distintivos públicos son conocidos por quienes los han desarrollado, pero su traducción a otros actores y, sobre todo, a los mercados en la mayoría de los casos no es claro o no existe. El proyecto pudo poner en conocimiento la estrategia del Sello AFC y su registro a una serie de actores locales en la frontera norte, pero en particular a los actores claves, las organizaciones de la AFC.
- La articulación interinstitucional fue un acierto y una lección aprendida para el funcionamiento de la estrategia del Sello AFC, pues aunó esfuerzos de varias instituciones, de esta manera el Sello puede ser el símbolo articulador de una gobernanza de la AFC en otras estrategias territoriales. Sobre esta fortaleza debe tenerlo claro el MAG, pues ya existe un camino importante trazado para las políticas públicas agropecuarias y que podría y debería ser escalado a nivel nacional.

Al día siguiente llegan muy temprano los parientes desasosados de saludar a los recién llegados que no ven hace tiempo, cada uno con presentes para aportar al almuerzo de ese día.

De Esmeraldas trajeron plátano, guanábana para hacer helado, bombones de chocolate, diferentes tipos de cocadas, y un aceite de coco para uso comestible y uso cosmético. De Sucumbios hongos ostra para hacerlos rellenos, yuca, piña y arístas, ese plátano pequeñito que le encantó a Rossana.



Doña Charita mató dos gallinas e hizo un sancocho con verde y yuca para todos, hongos ostra rellenos de queso carchense, ensalada de verduras, helado de guanábana y cocadas de pastel.

Don Alfredo sacó la guitarra y todos cantaron y bailaron. En medio del festejo comentaron lo bien que les iba a todos formando parte del Sello de la Agricultura Familiar Campesina.

—Primo, aunque usted no lo crea, yo me regresé de la ciudad y aquí estoy mejor que allá. Yo abandoné la tierra pensando que eso no tenía futuro y mireme ahora, estoy sembrando cacao junto a frutales e haciendo mis propios chocolates y nos está yendo

bien, no para hacernos ricos, pero sí para vivir decentemente, sobre todo con dignidad que es lo que importa. Vendemos en todas las ferias, en las tiendas y ahora hasta de la ciudad recibo pedidos.

—Los veo bien y felices a todos. Me alegro mucho — dijo Wilson.

Él algún día quiere volver, ese es su gran deseo y ahora sabe que en la tierra, en la agricultura bien llevada, sí hay futuro.

## Caso de aprendizaje: Comercialización de Organizaciones de la AFC en una cadena de supermercados

### 1. Datos generales

Nombre de la asociación: Asociación de Productores El Guitarrero

Fecha de la experiencia: marzo 2022 a julio 2023

Provincia, cantón: Cantón Bolívar, provincia del Carchi

Producto o productos comercializados: Aguacate fuerte y hass, limón meyer, pimienta, durazno, granadilla, cebolla perla y naranjilla.

Tipo de experiencia: Articulación a supermercados nacionales

### 2. Breve historia de las organizaciones

La Asociación El Guitarrero es una organización de productores de la Agricultura Familiar Campesina compuesta por 16 socios asentados en la parroquia Los Andes en la comunidad de San Rafael, en la provincia del Carchi, Ecuador. Son 9 productoras y 7 productores de árboles frutales

como aguacate, chirimoya, cítricos y duraznos y productos de ciclo corto como pimiento, frejol, vainita, tomate cherry, cebolla y hortalizas.

Entre sus socios existen productores adultos, pero también jóvenes trabajadores como Alexis Calán, quien maneja varios cultivos y emprendimientos familiares y ha logrado organizar a los socios de su asociación y de otras organizaciones del cantón Bolívar en la provincia del Carchi para comercializar sus diversos productos agrícolas gracias a las gestiones en el marco del Proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina en la Frontera Norte del Ecuador, financiado por el FIEDS y ejecutado por el IICA en alianza con el Ministerio de Agricultura, AGROCALIDAD y la MNE del cual son beneficiarios.

Las demás asociaciones con las cuales se ha organizado para vender junto con la Asociación El Guitarrero que se encuentran asentadas en los cantones Bolívar y Mira. Estas son Asociación de Productores Tumbatú, Asociación de Pequeños Productores Agrícolas de Hortalizas, Frutales y otros productos no tradicionales Unión y Progreso San Vicente Ferrer y Asociación La Vuelta del Músico.

### **3. Referencias sobre el cliente y su importancia: ¿Cómo se llegó a él?, ¿por qué fue importante en la experiencia?**

Supermercados TIA es una cadena de tiendas de supermercado que ofrece productos alimenticios de consumo cotidiano y hogareño que consta de 250 locales en todo el país y una clientela de unos 4 millones de consumidores (tarjetahabientes). Inició en 1960 en Guayaquil con un primer local y en 2008 ya contaba con 100 locales. Cuenta con 2 centros de distribución: uno en Pichincha y otro en Guayas que acopian productos frescos y procesados de todo el país. Hoy en día es la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador y vende una amplia variedad de productos alimenticios y de uso del hogar.

Este supermercado nacional tiene dentro de su propósito mejorar la calidad de vida de los clientes y comunidades con principios de sustentabilidad, inclusión y diversidad. En esta línea tienen como política pagar a sus proveedores máximo a los 8 días después de entregado el producto y manejan una filosofía de no devolución de producto fresco cuando este ha cumplido su vida útil en percha.

La vinculación entre la Asociación El Guitarrero y Almacenes TIA se dio a través de un enlace con el IICA y el Ministerio de Agricultura, quienes tomaron contacto con la cadena de supermercados en búsqueda de nuevos canales comerciales para los productores organizados de agricultura familiar campesina en el marco del Proyecto Sello de la Agricultura Familiar Campesina AFC en la Frontera Norte del Ecuador.

La primera reunión entre TIA y el IICA fue en 2019 donde se estableció un primer contacto para conocer la forma de trabajo y definir una posible metodología de vinculación comercial. Pero no fue sino hasta 2022 que se realizó la primera visita a territorio y se enviaron las primeras muestras de productos para iniciar la relación comercial.

Esta vinculación es importante para la asociación El Guitarrero y para los productores de las otras organizaciones de los cantones Bolívar y Mira que son socias del Proyecto, porque les permite contar con un mercado fijo con precios competitivos y de esta manera proyectarse a futuro para planificación de su producción y cosecha y definir sus inversiones.

**4. Narración de la experiencia, inicio, gestión, resultados económicos. ¿Cómo inició el negocio?, ¿Cuántos productores están involucrados?, ¿Qué volúmenes se han comercializado?, ¿Cómo se tuvo que adaptar el producto?:**

Desde diciembre de 2022 hasta abril de 2023 se ha vendido un total de USD 15 568,93 con un promedio de ventas mensuales de USD 3113,79. Los productos que se comercializan cumplen con una ficha técnica establecida por el supermercado y se someten a controles de calidad en cada entrega.

Los despachos se hacen en el supermercado ubicado en la ciudad de Ibarra a unos 78 km del centro de acopio de Bolívar y desde allí un camión de TIA lleva los productos al centro de transferencia ubicado en Calacalí en el noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito.

**5. Fortalezas y debilidades halladas en la experiencia: ¿Qué factores facilitaron el desarrollo del negocio?, ¿Qué factores representaron retos para la operación?, ¿Cómo se enfrentaron?**

## **Lecciones aprendidas. ¿Qué se aprendió de la experiencia que pudiera ser de utilidad para otros productores?**

La producción de frutales en el valle del río Chota en los cantones de Bolívar y Mira es una actividad relativamente reciente y que ha cobrado importancia por el gran volumen de árboles que han sido sembrados en esta zona subtropical andina, que presta condiciones climáticas, de riego y fitosanitarias muy favorables. La cosecha de aguacates de las variedades Hass y fuerte, así como la de mango Tommy en esta zona se da en periodos distintos a los de la costa ecuatoriana, lo que permite salir con la producción en una época en la que los precios se encuentran más altos en el mercado ya que no compite con producto de la zona litoral.

La cercanía de esta zona de producción con importantes ciudades como Quito, Ibarra, Tulcán y otras de la provincia de Imbabura han captado el interés de varios comerciantes y cadenas de comercialización importantes. Alexis y otros productores que han tomado el liderazgo para la provisión al TÍA y aunque no ha sido una tarea fácil, el reto los ha fortalecido como equipo de trabajo.

El producto que se obtiene de estos cultivos es de calidad heterogénea en su calibre y peso, lo que permite satisfacer los requisitos de distintos canales; sin embargo, aún existen problemas relacionados con daños mecánicos debido a deficiencias en las prácticas de cosecha y un manejo de los cultivos no tan eficiente (necesidad de podas, fertilización y manejo integrado de plagas).

Un reto para estas asociaciones ha sido intentar que todos los socios provean producto con las especificaciones que solicita el Supermercado, pero que no siempre se cumple lo que ha causado pérdidas y devoluciones que se ven reflejadas en notas de crédito que deben emitirse cuando esto sucede y que afectan a la facturación.

Otro reto ha sido mantener los registros de calidad y contables al día e instalar un sistema de trazabilidad, sencillo pero efectivo que permita realizar una gestión más eficiente del centro de acopio.

Entre las lecciones aprendidas se destaca la necesidad de contar con un apoyo contable profesional desde el día 1 de arranque de las entregas y una cuenta bancaria exclusiva para las transacciones con el Supermercado que permite llevar de una manera más ordenada y clara las cuentas.

Otra lección ha sido la necesidad de contar con un sistema de trazabilidad que permita llevar la gestión de calidad y dar seguimiento a los productores-proveedores.

Sin embargo, lo más difícil de todo ha sido cumplir con los pedidos (en volumen y calidad) con el supermercado cuando los precios en el mercado tradicional se disparan porque hay todavía algunos productores que prefieren entregar en otro lugar para ganar un poco más, a pesar de que ya estaba comprometido previamente a entregar. Esta práctica pone en riesgo el negocio, por lo que se sigue trabajando en la sensibilización a los productores sobre la ventaja de contar con precios relativamente fijos durante todo el año y por lo tanto la necesidad de honrar los compromisos comerciales.

¡Una historia interesante territorial para no perderla de vista!



9

Consideraciones

finales

## 9. Consideraciones Finales

- El Sello AFC es una estrategia importante y fuerte que posee el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, que debería ser fortalecida y preservada de los avatares del tiempo. Se demostró que la misma permite articular a una gran variedad de actores públicos y privados y desarrollar acciones territoriales con el apoyo de actores como los gobiernos locales, la academia los institutos de investigación, las escuelas de chefs, empresas locales y nacionales, entre otros, lo que pone en valor la capacidad de convocatoria que tiene el Sello AFC.
- El conocimiento de lo que implica el Sello AFC en los territorios tomó un tiempo diferente para cada actor. Al finalizar el proyecto, se puede observar una comprensión clara y lógica de lo que es el Sello AFC y para qué sirve. No obstante, queda pendiente trabajo por avanzar en su posicionamiento y comprensión especialmente dentro del propio MAG, así como el escalamiento de esta iniciativa a nivel nacional, toda vez que se han sentado las bases para su implementación.
- Existen muchos retos por seguir trabajando en la implementación del Sello AFC y en particular en procesos de gobernanza para la Agricultura Familiar Campesina a nivel territorial, en donde los gobiernos locales tienen un rol importante, pero también es importante fortalecer los vínculos con la academia, esta fue una lección aprendida y que se debe replicar en el futuro bajo una estrategia “ganar-ganar”.
- La sensibilización al consumidor fue una pieza clave del proyecto y se debe seguir fortaleciendo este eje del sistema agroalimentario, con el objetivo de orientar de una mejor manera los hábitos de consumo de alimentos en las familias ecuatorianas. La implementación de una estrategia de marketing social orientada a lograr este fin, con indicadores claramente definidos para su monitoreo permitió alcanzar, principalmente en la frontera norte, al público objetivo, con mensajes en torno a estos elementos.
- Implementar un sistema de aprendizaje donde se fortalezcan las habilidades duras y blandas que promuevan la comunicación interna, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, facilita el trabajo con los actores participantes en un proyecto.

- Los objetivos y resultados planteados en la formulación del Proyecto fueron cumplidos en su gran mayoría, algunos indicadores no se alcanzaron por completo, principalmente por factores externos fuera del control del Proyecto (Ej. número de BPA asociativas obtenidas) y por efectos generados por el COVID-19 y la situación de violencia que enfrenta el país.

- El trabajo de todos los actores mediante un sistema de gobernanza fue clave para la sostenibilidad del proyecto, aunque no fue una tarea fácil su implementación, la cual necesitó de una gestión política y técnica permanente del IICA. Lo interesante de estos procesos, es que la agricultura familiar campesina es un elemento articulador de acciones. Esto es una pieza clave para próximas intervenciones territoriales.

- Los principales logros del Proyecto Sello AFC en la Frontera Norte se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1307 productores registrados y con carné AFC.
- 60 sellos de AFC asociativos entregados.
- 60 gestores comerciales rurales formados.
- 60 promotores en gestión tributaria formados.
- 60 promotores agrícolas implementaron BPA en sus asociaciones
- 3 ECA en BPA para la AFC se implementaron (una en cada provincia).
- 25 organizaciones se certificaron con BPA asociativo (17 en Esmeraldas, 1 en Carchi y 7 en Sucumbíos).
- 3 centros de acopio se adaptaron, equiparon y están en funcionamiento (uno en cada provincia).
- 3 casas de semillas implementadas en universidades del territorio
- Promoción de productos con sello AFC a través de 5 ferias culturales y eventos gastronómicos organizados (2 en Sucumbíos, 2 en Carchi, 1 en Esmeraldas y 1 en Quito).
- Un contrato con Supermercados TIA firmado con las organizaciones en Carchi para abastecer semanalmente de frutas y verduras.
- Una organización de segundo grado generada para la comercialización en Carchi y una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) en Esmeraldas.
- 4 variantes del sello AFC registrados en el SENADI: Asociativo, de Género, Agroecológico y de Juventud.

- Una campaña de comunicación dirigida al consumo responsable con elementos comunicacionales innovadores como la elaboración de un cuento.

- Adicional a estos logros se han fortalecido los equipos locales del MAG, GADP de la frontera Norte, así como a AGROCALIDAD a quien se le financió la generación de dos aplicativos móviles para facilitar la implementación de las BPA.

- Sistematizar las experiencias y aprendizajes del proyecto es un elemento importante que realizó el proyecto con el objetivo de extraer las enseñanzas de más de tres años de trabajo y comunicarlo a diferentes actores que trabajan en torno a la agricultura familiar y los sistemas agroalimentarios sostenibles. Las experiencias son procesos vitales, únicos e irremplazables de las acciones territoriales, y que para la Agricultura Familiar Campesina son piezas claves de ese tejido social del cual se va construyendo. Poder insertar esta acción en otras estrategias territoriales es importante para fortalecer el sistema de gestión de conocimientos de la AFC y con ello de sus políticas públicas.

*“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”*

(Jara, 2020).



10

*Algunas historias*

*de vida de los*

*protagonistas del*

*proyecto*

## 10. Algunas historias de vida de los protagonistas del proyecto



### Adriana Solorzano, Esmeraldas

Asociación Primero de Abril, Parroquia  
San Mateo, Cantón Esmeraldas  
Número de personas socias: 25

Me siento muy agradecida por participar en el proyecto, y por estar a salvo todos los miembros de nuestras familias. Somos una organización joven, familiar y el proyecto nos dio la oportunidad de estar en esta experiencia.

Uno de los principales logros fue la comercialización, hemos avanzado con altos y bajos, pero seguimos aprendiendo y participando en las diversas experiencias de comercialización. Ser parte de la comercialización de un producto en la cadena TIA es grato, esperamos que podamos participar y entregar más productos. Abrir más caminos en la comercialización es la experiencia más importante para nosotros como organización y que ello nos permitió compartir con otros compañeros de otras organizaciones de la provincia, que antes no conocíamos, fue importante, mirar igual sus limitaciones y sus logros. Vincularse con 20 organizaciones de los 7 cantones fue valioso, ahora somos más que compañeros, hemos conformado una hermandad. Estamos creando una organización de segundo grado en la Provincia, para fortalecer nuestra comercialización.

Nuestra organización participa todos los viernes en la feria, la gente ya nos conoce, y creo que en los siguientes meses podremos incrementar nuestras ventas.



### **Alexis Alán, Carchi**

Asociación de Productores El Guitarrero,  
Cantón Bolívar

Número de socios: 18

Ha sido importante participar en esta nueva experiencia y ofertar nuestros productos a una cadena de supermercados como el TIA, me siento halagado ver nuestros productos en una percha. Antes de comercializar con este supermercado, tuvimos muchas capacitaciones donde nos enseñaron a trabajar asociativamente, cómo se debe manejar las pequeñas empresas.

Gracias a estas capacitaciones pusimos en práctica en nuestras actividades comerciales, es algo bueno porque no todos los productores en esta provincia tienen acceso a este tipo de capacitaciones. Nosotros replicamos el aprendizaje a otros socios.

Prepararnos cada día más, nos ha fortalecido, como por ejemplo acceder a las BPA, ahora gestionamos productos con calidad, sabemos cómo manejar los insumos y reducir los riesgos en la salud al manejarlos adecuadamente.

La Agricultura Familiar Campesina para nosotros es un conjunto de personas que trabajamos en nuestra producción y la gestión del hogar, por ejemplo, mi madre cocina, mi hermana cuida las plantas y yo me encargo de otras labores de la finca. La AFC es la participación de la familia en el agro.



### **Jéssica Ortega, Sucumbíos**

Asociación AGROPRODUCTIVA Los Laureles,  
Parroquia Siete de Julio, Cantón Shushufindi  
Número de socios: 27

Me he sentido muy bien, orgullosa y agradecida por ser parte del proyecto y del grupo de organizaciones que fueron parte de esta experiencia. Me siento feliz pues he participado tres años en el proyecto. Sería bueno que luego otras organizaciones participen en este tipo de experiencias, y aprendan lo que significa comercializar. Actualmente sigo participando de manera activa con otros actores, con pasos pequeños para llegar a la meta.

Me gustó ser parte de las actividades comerciales, ahí conocimos aprendimos cómo comenzar con la comercialización, sobre todo llegar al cliente, que debemos hacer y cómo negociar nuestros productos, fueron unos talleres hermosos. En nuestra organización fue una ayuda en saber qué hacer, cómo actuar, y cómo debemos llegar a los mercados y con calidad.

Estamos ahora con la comercialización de naranja, yuca y plátano, y ahora nos afiliamos a otra organización, cinco socios para participar en el centro de acopio y para vincular la producción y comercialización.

Luego del proyecto tenemos varios retos, el valor agregado y vincularnos activamente con el MAG y el GADPS, con el fin de participar en otros espacios de comercialización y fortalecer las experiencias de valor agregado, en temas de capacitación, y no solo vender productos de la mata, sino con valor, con ello mostrar los productos que tienen las fincas y el trabajo que implica ser productora de alimentos.

La AFC significa ser todos parte, tanto los miembros de las organizaciones como las familias. Ser AFC es enseñar a todos a que sean parte de esta familia. Es la fuerza de trabajo familiar (abuelos, padres, hijos, nietos).





-Fomentamos el  
consumo  
responsable y  
agroecológico-

  
*Timbiré*

11

Biblioteca de  
aprendizajes del  
proyecto



12

Referencias

bibliográficas

Antuña, J. Giordano, V. Molinari, E. (compiladores) (2021). Comunidad, territorio, futuro, Buenos Aires. Albán, A. Territorio y memoria. Dos apuestas por la re-existencia.

Estrella, E. Guerrero, K. Bravo, J. Delgado, A. Ayala, A. (2013). El Sol Pasto como símbolo representativo de la cultura Pasto en la zona de integración fronteriza colombo-ecuatoriana. Proyecto Integrador de Saberes. Disponible en <https://karenaleja17.blogspot.com/>

FAO (2018). Curso de capitalización de experiencias para un aprendizaje continuo.

FAO (2014). Año Internacional de la Agricultura Familiar 2014. Disponible <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/285417/>

Jara, O. (2020). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. CEEAL. Disponible en [https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6\\_JAR\\_ORI.pdf](https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf)

Lewis-Jones, H. (2018). Mapas Literarios. Tierras imaginarias de los escritores. Edit. Blume, Barcelona

MAG (2020). MAG emprende Comunidades de Aprendizaje en Napo. Disponible en <https://www.agricultura.gob.ec/mag-emprende-comunidades-de-aprendizaje-en-napo/>

Márquez, D., Foronda, C. (2005). El capital social eje del desarrollo en espacios rurales. Cuadernos de Geografía, 78, 155-176.

Martínez, L. (2006). Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural. En publicación: La construcción de la democracia en el campo latinoamericano. De Grammont, Hubert C. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Marzo de 2006.

Peiró, R. (2021). Marketing social. Economipedia. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/marketing-social.html>

Schejtman, A. (2008). Alcances sobre la agricultura familiar en América Latina. Documento de trabajo No. 21. Programa Dinámicas Territoriales Rurales Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

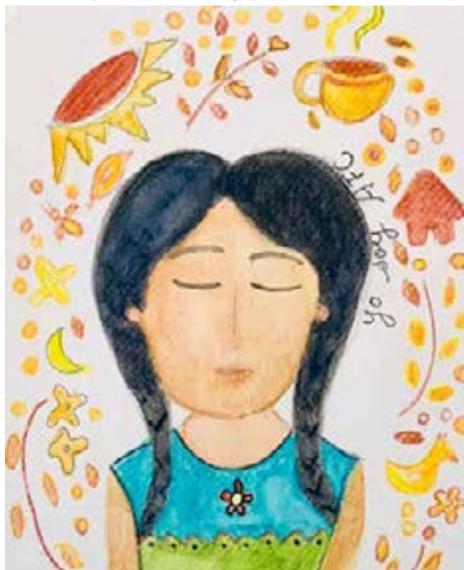
13

Anexos:

Fichas de buenas

prácticas del proyecto

## Formación de promotores y promotoras asociativos/as



### Fecha

2020 a 2023

### Autores

IICA, MAG, Mancomunidad del Norte,  
Agrocalidad, GADP



#### Público meta

- Organizaciones de desarrollo rural



#### Objetivo

- Mostrar la buena práctica para ser replicada en otros proyectos que inserten asistencia técnica



#### Cobertura geográfica

- Esmeralda, Carchi y Sucumbíos



#### Introducción

- Al inicio del proyecto se identificó que una pieza clave para el desarrollo territorial y que funcione la estrategia del Sello AFC era fortalecer a las organizaciones de la AFC, reconociendo que existen estructuras asociativas débiles aún la AFC y que la intervención de las instituciones públicas y privadas es temporal y se necesita que las capacidades se queden en las organizaciones.
- ¿Cuál es el **objetivo** de la práctica? Generar capacidades a largo plazo en las organizaciones de las AFC.



#### Actores

- ¿Quiénes son **los beneficiarios** de la práctica? 60 organizaciones
- ¿Quiénes son **los usuarios** de la práctica? Representantes de las organizaciones seleccionados para los temas de formación propuestos por el proyecto.



### Enfoque metodológico

- Se han fortalecido las capacidades de las organizaciones durante 3 años mediante la metodología de formador de formadores, mediante la formación de personas de las organizaciones en temas de comercialización, tributación y finanzas, producción agrícola sostenible y comunicación.
- ¿De qué forma **el proceso** resultó **participativo**? Se implementaron procesos de aprendizaje mediante la acción, es decir las personas participantes estuvieron expuestas a actividades de su cotidianidad donde se insertó el aprendizaje, por ejemplo, el safari comercial o el intercambio de experiencias en Salinas de Guaranda o la generación de Escuelas de Campo para implementar el aprendizaje de las Buenas Prácticas Agropecuarias y el aprendizaje de la agricultura sostenible.



### Validación

- Se validó esta práctica mediante un taller de aprendizajes y una encuesta de satisfacción general del proyecto. Los 3 talleres realizados mostraron que esta fue la práctica más reconocida por las personas participantes.



### Resultados/productos

- 60 personas promotoras capacitadas que participan en experiencias de comercialización y gestión de tres centros de acopio.



### Innovaciones

- Innovación en la gestión comercial de las asociaciones
- Innovación en la atención a los consumidores



### Factores de éxito

- Acompañamiento técnico de calidad permanente



### Limitaciones

- ¿Cuáles son **los desafíos** que hombres y mujeres encontraron en la aplicación de la práctica? Dedicar tiempo para participar en las actividades de capacitación
- ¿Cómo los enfrentaron? Comprendiendo que la capacitación puede abrir puertas en la mejora productiva y comercial de sus fincas y organizaciones.



### Lecciones aprendidas

- ¿Cuáles son **los mensajes clave** y las lecciones aprendidas de la práctica (mujeres y hombres)? Las organizaciones que acompañan estas experiencias deben promover el interés y empoderamiento, un elemento que promueve estos estados, es el intercambio de experiencias. Esta es la actividad más recordada por las personas que participaron.



### Repetibilidad o ampliación

- ¿Cuáles son las posibilidades de **extender la práctica** a mayor escala? Es urgente replicar este tipo de experiencia a nivel nacional, pero requiere de un presupuesto mínimo, equipo técnico y voluntad política.
- Sí se tuviera que brindar consejo a mujeres y hombres que viven en otra zona geográfica, se recomendaría aprovechar las oportunidades de capacitación y si no existieran aún demandar este tipo de acciones dentro de un proyecto. Para que funcione este proceso las **condiciones que se deben cumplir/respetar** para asegurar que la práctica se repita y que participen principalmente jóvenes y mujeres.



## Fecha

2020 a 2023

## Autores

MAG, IICA. Mancomunidad del Norte, GADP



### Público meta

- MAG



### Objetivo

- Promover la implementación del Sello AFC Asociativo a nivel nacional



### Cobertura geográfica

- Esmeralda, Carchi y Sucumbíos



### Introducción

- El Sello AFC es una estrategia que tiene 11 años de trabajo en su implementación por parte del MAG, como un reconocimiento estatal a la AFC y la apertura mediante este proceso a políticas públicas diferenciadas. El Sello AFC asociativo ha tenido su proceso de pilotaje con el proyecto con 60 organizaciones.
- ¿Cuál es el **objetivo** de la práctica? Fortalecer la estrategia del Sello AFC y por ende la configuración social organizativa de los territorios con un acompañamiento institucional.



### Actores

- ¿Quiénes son **los beneficiarios** de la práctica? 60 organizaciones
- ¿Quiénes son **los usuarios** de la práctica? Organizaciones de la Agricultura Familiar Campesina - AFC.



### Enfoque metodológico

- Vincular varios elementos de trabajo a esta estrategia: **a.** la formación, **b.** la implementación de la BPA asociativas, **c.** la vinculación comercial de las organizaciones a mercados locales y nacionales, **d.** la promoción de los productos de la AFC.

- ¿De qué forma **el proceso** resultó **participativo**? El proceso de implementación fue participativo entre los equipos técnicos del MAG, los Gobiernos Provinciales y el IICA.



#### Validación

- Se validó esta práctica mediante un taller de aprendizajes y una encuesta de satisfacción general del proyecto. Se reconoció que el Sello AFC es un respaldo para los productos campesinos en cuanto a su reconocimiento institucional y por los consumidores.



#### Resultados/ productos

- 60 organizaciones con el Sello AFC Asociativo.



#### Innovaciones

- Innovación en la vinculación de este distintivo junto con la BPA asociativa.
- Campaña de posicionamiento del Sello AFC bajo un enfoque de marketing social.



#### Factores de éxito

- La articulación interinstitucional.
- Los circuitos cortos de comercialización locales.



#### Limitaciones

- ¿Cuáles son **los desafíos** que hombres y mujeres encontraron en la aplicación de la práctica? Comprender esta estrategia, sus orientaciones y utilidades.
- ¿Cómo los enfrentaron? Con los procesos de capacitación y participación en el desarrollo de la campaña de comunicación desarrollado por el proyecto.



#### Lecciones aprendidas

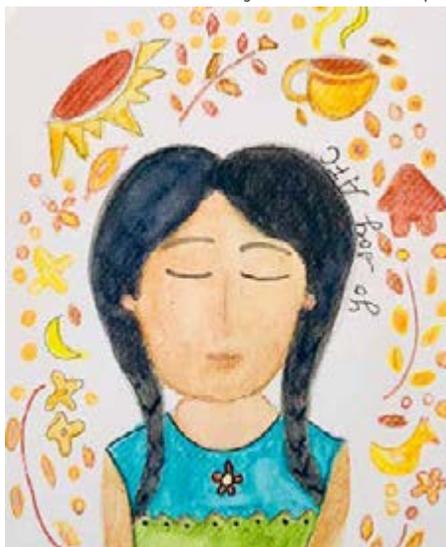
- ¿Cuáles son **los mensajes clave** y las lecciones aprendidas de la práctica (mujeres y hombres)? Los procesos de asociatividad no pueden crearse por las organizaciones públicas o privadas, solamente pueden ser acompañados con una serie de acciones que permitan fortalecer esta estructura social, una de ellas es la comercialización asociativa. Se ha podido evidenciar con esta experiencia que la comercialización es una pieza fundamental para el empoderamiento, motivación y comprensión del por qué es importante la asociatividad. Otro elemento clave es el acompañamiento a las organizaciones en temas tributarios y de actualización de los procesos normativos requeridos para estas organizaciones.



#### Repetibilidad o ampliación\*

- ¿Cuáles son las posibilidades de **extender la práctica** a mayor escala? Depende de la gestión operativa del MAG y su vinculación con actores y financiamientos.
- Si se tuviera que brindar consejo a mujeres y hombres que viven en otra zona geográfica, se recomendaría informarse sobre esta estrategia que tiene el MAG y los posibles incentivos vinculados. Para que funcione este proceso las **condiciones que se deben cumplir/respetar** para asegurar que la práctica se repita, es la asistencia técnica, capacitación y monitoreo de esta estrategia por parte del MAG.

## Acuerdos comerciales y centros de acopio



### Fecha

2020 a 2023

### Autores

IICA, MAG, Mancomunidad del Norte, GADP



#### Público meta

- Organizaciones de desarrollo rural



#### Objetivo

- Visibilizar las acciones gestionadas sobre los elementos comerciales



#### Cobertura geográfica

- Esmeralda, Carchi y Sucumbios



#### Introducción

- La gestión comercial siempre ha sido un cuello de botella de la AFC por las múltiples barreras de entrada que existen. Al existir una problemática en este nivel, conlleva a seguir con situaciones de pobreza y exclusión en los territorios rurales. Por ello, el proyecto, reconociendo estos escenarios, decidió generar una línea fuerte de trabajo en los temas comerciales.
- ¿Cuál es el **objetivo** de la práctica? Promover el acceso de las organizaciones de la AFC a mercados locales y nacionales.



#### Actores

- ¿Quiénes son **los beneficiarios** de la práctica? 60 organizaciones
- ¿Quiénes son **los usuarios** de la práctica? Organizaciones de la AFC, HORECA, empresas e instituciones públicas.



#### Enfoque metodológico

- Se sumaron varios elementos de trabajo a esta estrategia: **a.** la formación, **b.** la creación de centros de acopio para facilitar la

logística y el empoderamiento de las organizaciones, **d.** la promoción de los productos de la AFC a actores claves comerciales locales y nacionales.

- ¿De qué forma **el proceso** resultó **participativo**? El Centro de Acopio permitió el trabajo de equipos de diferentes organizaciones territoriales y puso a prueba los conocimientos y compromisos adquiridos de las personas socias de las organizaciones participantes en el proyecto.



### Validación

- Se validó esta práctica mediante un taller de aprendizajes y una encuesta de satisfacción general del proyecto. Se reconoció que esta práctica fue difícil para una gran parte de las organizaciones, pues demandó de una mejor organización, confianza y aprendizaje en temas de gestión de la calidad.



### Resultados/ productos

- Vinculaciones comerciales con HORECAS
- Entrega de canastas institucionales y participación en ferias locales
- Contrato comercial con TIA (Supermercado nacional)
- Vinculación con las compras para alimentación escolar (en alianza con el PMA en Carchi).



### Innovaciones

- Innovación en la gestión de la calidad a través de la postcosecha
- Acceso a un centro de acopio provincial



### Factores de éxito

- El acompañamiento del IICA y su conocimiento en temas comerciales y sus aliados estratégicos.
- El acompañamiento técnico del MAG y de los GADP.



### Limitaciones

- ¿Cuáles son **los desafíos** que hombres y mujeres encontraron en la aplicación de la práctica? La gestión de prácticas de calidad en la postcosecha. Los procesos de negociación con mercados formales y el cumplimiento de los acuerdos.
- ¿Cómo los enfrentaron? Mediante el trabajo asociativo.



### Lecciones aprendidas

- ¿Cuáles son **los mensajes clave** y las lecciones aprendidas de la práctica (mujeres y hombres)? Los procesos de comercialización tanto en mercados formales como en circuitos cortos demandan de una preparación y muchas de las organizaciones de la AFC no pueden hacerlo solas, necesitan de apoyos instruccionales, pero también requieren de un compromiso permanente de las organizaciones y de comprensión de que su fortalecimiento va a requerir de tiempo y su capacidad de adaptación. La comercialización además requiere de un capital de trabajo inicial que les permita pagar de inmediato a los productores.



### Repetibilidad o ampliación\*

- ¿Cuáles son las posibilidades de **extender la práctica** a mayor escala? Es posible, pero se necesita de tiempo y presupuesto.
- Si se tuviera que brindar consejo a mujeres y hombres que viven en otra zona geográfica, se recomendaría mirar los casos de éxito de otras organizaciones campesinas y las buenas prácticas que están implementando. Para que funcione este proceso las **condiciones que se deben cumplir/respetar** para asegurar que la práctica se repita, es la participación activa de las personas miembros de la organización, el compromiso, la disciplina y la perseverancia, porque son procesos que toman tiempo en consolidarse y que requieren de perfeccionamiento en el trabajo.



## Fecha

2020 a 2023

## Autores

IICA, Manthra Comunicaciones, MAG,  
Mancomunidad del Norte, GADP,



### Público meta

- Organizaciones de desarrollo rural



### Objetivo

- Comunicar la estrategia generada por la campaña de comunicación implementada por el proyecto.



### Cobertura geográfica

- Esmeralda, Carchi y Sucumbíos



### Introducción

- A pesar de que existe un reconocimiento social de la AFC en muchos niveles del Estado, no todas las personas consumidoras conocen qué es y su relación con la procedencia de los alimentos en el país. Es de esta manera que queda un trabajo amplio sobre el posicionamiento de este sector en la sociedad civil ecuatoriana. Bajo este escenario, en el proyecto se generó una estrategia fuerte de comunicación en las tres provincias de intervención bajo la metodología de marketing social.
- ¿Cuál es el **objetivo** de la práctica? Posicionar a la AFC en la mente de los consumidores/as y promover cambios de comportamientos en la forma de consumo.



### Actores

- ¿Quiénes son **los beneficiarios** de la práctica? 60 organizaciones
- ¿Quiénes son **los usuarios** de la práctica? Organizaciones de la AFC



### Enfoque metodológico

- Se incorporó la metodología de marketing social que incluye los siguientes pasos: a. Diagnóstico territorial sobre el consumo y conocimiento de la AFC, b. Consultas con actores claves y socialización de conceptos, c. Desarrollo de los elementos comunicacionales con los/las productores/as de las organizaciones, d. Campaña comunicacional con los elementos recogidos en los pasos anteriores, e. Promoción del consumo social y responsable mediante el desarrollo de materiales comunicacionales y actividades didácticas.
- ¿De qué forma **el proceso** resultó **participativo**? En los procesos de consulta y desarrollo de los elementos comunicacionales. Esto es lo que permite la metodología de marketing social.



### Validación

- Se validó esta práctica mediante un taller de aprendizajes y una encuesta de satisfacción general del proyecto.



### Resultados/ productos

- Productos comunicacionales diversos para uso durante y después del proyecto.



### Innovaciones

- Innovación metodológica



### Factores de éxito

- Orientación propuesta por el FIEDS para esta experiencia



### Limitaciones

- ¿Cuáles son **los desafíos** que hombres y mujeres encontraron en la aplicación de la práctica? Empoderamiento y comprensión de su rol dentro del desarrollo del país.



### Lecciones aprendidas

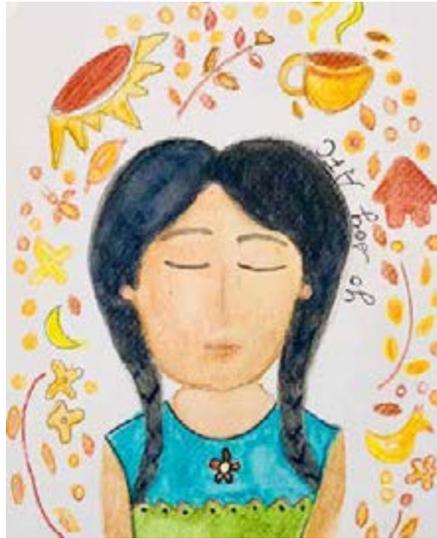
- ¿Cuáles son **los mensajes clave** y las lecciones aprendidas de la práctica (mujeres y hombres)? Los procesos de comunicación deben ser actividades implementadas durante toda la vida del proyecto.



### Repetibilidad o ampliación\*

- ¿Cuáles son las posibilidades de **extender la práctica** a mayor escala? Se necesita activar el apalancamiento comunicador del MAG y de los GAD.

## Casas de Semillas



### Fecha

2020 a 2023

### Autores

IICA, MAG, Mancomunidad del Norte, GADP, INIAP, Universidades locales



#### Público meta

- Organizaciones de desarrollo rural



#### Objetivo

- Dar a conocer la importancia de las casas de semillas en la implementación de proyectos rurales



#### Cobertura geográfica

- Esmeralda, Carchi y Sucumbios



#### Introducción

- La soberanía alimentaria de los territorios rurales es vital y una de las acciones que la promueve es preservar el patrimonio de las semillas alimentarias. Esto genera herramientas de autonomía a las organizaciones de la AFC y fomenta la participación de actores locales. Como parte del eje de sostenibilidad del proyecto, se crearon tres casas de semillas para promover estos elementos mencionados.
- ¿Cuál es el **objetivo** de la práctica? Promover la soberanía alimentaria local de la AFC.



#### Actores

- ¿Quiénes son **los beneficiarios** de la práctica? 60 organizaciones
- ¿Quiénes son **los usuarios** de la práctica? Organizaciones de la AFC, universidades



### Enfoque metodológico

- Se desarrolló una experiencia con la suma de aportes técnicos del INIAP y de tres universidades locales, para la creación de estas casas de semillas, que funcionan dentro de estos espacios educativos, con el fin de dar sostenibilidad a estos centros de bioconocimiento.
- ¿De qué forma **el proceso** resultó **participativo**? La propia implementación de las casas de semillas demanda un trabajo participativo y luego los momentos de capacitación, intercambio de plantas entre productores/as y el trabajo integrado de docentes y estudiantes.



### Validación

- Se validó esta práctica mediante un taller de aprendizajes y una encuesta de satisfacción general del proyecto.



### Resultados/ productos

- Tres casas de semillas gestionadas por universidades/institutos locales.
- Investigación generada en torno a la agrobiodiversidad y su vinculación con los mercados.
- Promoción de la innovación y el trabajo colaborativo.



### Innovaciones

- Vinculación de la academia en proyectos de desarrollo rural.



### Factores de éxito

- El acompañamiento técnico del INIAP
- La participación de la academia



### Limitaciones

- ¿Cuáles son **los desafíos** que hombres y mujeres encontraron en la aplicación de la práctica? La apropiación de las organizaciones de estos espacios.
- ¿Cómo los enfrentaron? Mediante socialización y capacitación.



### Lecciones aprendidas

- ¿Cuáles son **los mensajes clave** y las lecciones aprendidas de la práctica (mujeres y hombres)? La protección de la agrobiodiversidad es un tema nuevo para las asociaciones participantes, así como la comprensión de soberanía alimentaria, se mira como elementos necesarios a incorporar en la gestión del conocimiento de estas organizaciones.



### Repetibilidad o ampliación\*

- ¿Cuáles son las posibilidades de **extender la práctica** a mayor escala? Es posible, pero se necesita apoyo de actores locales como la academia que dispongan de espacio y capacidad técnica.
- Si se tuviera que brindar consejo a mujeres y hombres que viven en otra zona geográfica, se recomendaría implementar actividades de preservación de semillas locales y pedir asesoría a actores vinculados a estos temas.



## Fecha

2020 a 2023

## Autores

AGROCALIDAD, IICA, MAG, Mancomunidad del Norte, GADP



### Público meta

- Organizaciones de desarrollo rural



### Objetivo

- Visibilizar la implementación de las BPA asociativas



### Cobertura geográfica

- Esmeralda, Carchi y Sucumbíos



### Introducción

- Las BPA son un conjunto de medidas que ayudan a promover la seguridad de las personas que trabajan en campo, proteger al medio ambiente y procurar la inocuidad alimentaria. El acceso de las BPA para la AFC ha sido limitado debido a la poca comprensión del proceso y posteriormente a los requerimientos que demandan en el sistema productivo. De esta manera el proyecto implementó un proceso piloto de las BPA asociativas como mecanismo para facilitar el acceso a esta certificación.
- ¿Cuál es el **objetivo** de la práctica? Facilitar el acceso de las organizaciones de la AFC de las BPA.



### Actores

- ¿Quiénes son **los beneficiarios** de la práctica? 60 organizaciones
- ¿Quiénes son **los usuarios** de la práctica? Organizaciones de la AFC.



### Enfoque metodológico

- La implementación se basó inicialmente en capacitar a los equipos técnicos del MAG y los GADP por parte de

AGROCALIDAD, como implementadores de las BPA. Luego se transfirió el proceso a las organizaciones de la AFC y se revisaron los requerimientos de las y finalmente se realizaron las auditorías.

- ¿De qué forma **el proceso** resultó **participativo**? Una experiencia interesante de las BPA fue las mingas de apoyo en la implementación de las BPA de las fincas de las personas socias.



### Validación

- Se validó esta práctica mediante un taller de aprendizajes y una encuesta de satisfacción general del proyecto. Se reconoció que esta práctica fue compleja y generó resistencia en algunas personas socias de las organizaciones.



### Resultados/ productos

- 25 certificaciones con 168 fincas vinculadas
- Documento simplificado de las BPA para la AFC



### Innovaciones

- BPA asociativa en el país (primera experiencia)



### Factores de éxito

- El proyecto y el desarrollo de actividades para esta experiencia



### Limitaciones

- ¿Cuáles son **los desafíos** que hombres y mujeres encontraron en la aplicación de la práctica? La implementación en sí de las BPA, debido a los requisitos de este tipo de certificaciones y al diligenciamiento de registros.
- ¿Cómo los enfrentaron? Mediante el trabajo asociativo (mingas de apoyo), capacitación, apalancamiento de requerimientos por el proyecto (costos en análisis de laboratorio, compra de señalética, entrega de clorinadores, entre otros).



### Lecciones aprendidas

- ¿Cuáles son **los mensajes clave** y las lecciones aprendidas de la práctica (mujeres y hombres)? La implementación de las BPA asociativas facilitó la implementación, lo que se dificulta de manera individual. Se pudo traducir los requerimientos de esta certificación a un lenguaje sencillo para las BPA y se pudo tener un espacio de diálogo con AGROCALIDAD para mirar los elementos que se necesitan construir para el acceso de la AFC a las BPA.



### Repetibilidad o ampliación\*

- ¿Cuáles son las posibilidades de **extender la práctica** a mayor escala? Es posible, pero se necesita de apoyos institucionales y presupuesto.
- Si se tuviera que brindar consejo a mujeres y hombres que viven en otra zona geográfica, se recomendaría informarse de las ventajas económicas, sociales y ambientales que puede proporcionar las BPA. Para que funcione este proceso las **condiciones que se deben cumplir/respetar** para asegurar que la práctica se repita, es el trabajo colectivo y el cumplimiento de requisitos.

