



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE ECONOMISTA

Innovación territorial para el desarrollo rural. Propuesta de un modelo de gestión. Caso de Yantzaza, 2012-2013.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Flores Acaro, Bayron de Jesús

DIRECTOR: Izquierdo Montoya, Gonzalo Leonardo, Econ.

LOJA-ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Economista.

Gonzalo Leonardo Izquierdo Montoya.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Innovación territorial para el desarrollo rural. Propuesta de un modelo de gestión. Caso de Yantzaza, 2012-2013." realizado por el profesional en formación Bayron de Jesús Flores Acaro, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Bayron de Jesús Flores Acaro, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, el cual en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autor: Bayron de Jesús Flores Acaro

Cédula: 1104707540

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, de manera especial a mis hermanos; en agradecimiento a su respaldo permanente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la UTPL y sus docentes; a las compañeras/os de Titulación, con quienes hemos compartido gratos momentos durante la vida universitaria; y en general a quienes han formado parte de mi proceso de formación, tanto en las aulas como fuera de estas. Expreso un agradecimiento especial al Econ. Leonardo Izquierdo, por contribuir con su dirección al desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ESTRUCTURA TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. Los modelos económicos y el desarrollo rural: el rol del conocimiento y la tecnología	6
1.1. Los modelo de innovación territorial y el desarrollo rural.....	8
1.2. Elementos de un proceso de innovación territorial para el desarrollo rural.....	12
1.2.1. Determinación de las restricciones para el desarrollo.....	12
1.2.2. Reducción de los costos de transacción.....	14
1.2.3. Implementación de un sistema de gobernanza territorial.....	16
1.2.4. Los Stakeholders o grupos de interés y la innovación territorial.....	17
1.2.5. El rol del conocimiento y la tecnología en la innovación territorial.....	18
1.2.6. Gestión del conocimiento y transferencia de tecnología.....	20
1.2.6.1. Modelo de gestión del conocimiento.....	20
1.2.6.2. Modelo de transferencia de tecnología.....	21
1.3. Gestión de la innovación territorial: el modelo integral de Agencia.....	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2. Elementos metodológicos de la investigación.....	27
2.1. Paso 1: Análisis de la realidad socio-económica de las comunidades.....	27
2.2. Paso 2: Investigación documental bibliográfica.....	28

2.3. Paso 3: Propuesta de transferencia de tecnología y conocimiento para la innovación y desarrollo rural territorial.....	28
2.4. Paso 4: Adaptación institucional de la propuesta al caso de Yantzaza	29
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO RURAL.....	
3. Diseño de una propuesta de innovación territorial en Yantzaza	31
3.1. Diagnóstico situacional de la economía rural de Yantzaza	32
3.1.1. Diagnóstico económico	32
3.1.2. Diagnóstico social	35
3.1.3. Diagnóstico ambiental.....	37
3.1.4. Diagnóstico institucional.....	37
3.2. Resumen de la problemática diagnosticada.....	42
3.3. Propuesta de un modelo de gestión para la innovación territorial rural	44
3.3.1. Síntesis del modelo de gestión.....	44
3.3.2. Consolidación del modelo de gestión para la innovación territorial.....	46
3.3.3. Estrategia de largo plazo.....	46
3.3.4. Actores que integran el modelo de gestión.....	48
3.3.4.1. Organismos del Gobierno	48
3.3.4.2. Universidades y Unidades de Investigación.....	49
3.3.4.3. Empresas, productores del sector rural y sociedad.....	50
3.3.5. Las funciones genéricas de la Agencia de desarrollo	51
3.3.6. Organigrama y esquema operativo de la ADET	54
3.3.7. Matriz de respuesta de la ADET a la problemática actual	55
3.3.8. Definición de Stakeholders.....	59
3.4. A manera de conclusión del capítulo	61
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONSIDERACIONES FINALES.....	
4. El modelo de agencia y su aporte para el desarrollo rural: discusión	64
4.1. Resultados de la investigación.....	64
4.2. Eficacia de las Agencias de Desarrollo: Evidencia empírica	66

4.3. Viabilidad de la implementación de Agencias para el desarrollo rural en el Ecuador	67
4.4. Elementos adicionales para la discusión:	69
CONCLUSIONES FINALES	72
Conclusiones de la investigación.....	73
Bibliografía.....	76
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Taxonomía de los modelos económicos.....	6
Gráfico N° 2: costos de transacción en un proceso productivo típico	15
Gráfico N° 3: Un sistema para la clasificación de Stakeholders	18
Gráfico N° 4: Modelo Balanced Scorecard.....	21
Gráfico N° 5: Esquema del sistema de transferencia de tecnología GUIESS.....	23
Gráfico N° 6: proceso metodológico general de la investigación.....	27
Gráfico N° 7: Indicadores sociales y económicos del sector agrario en Yantzaza	36
Gráfico N° 8: cadena agraria y oportunidades de innovación.....	43
Gráfico N° 9: relaciones entre agentes del modelo de transferencia GUIESS.....	45
Gráfico N° 10: fases de un proceso de innovación territorial para el desarrollo.....	46
Gráfico N° 11: aporte marginal de los proyectos a la competitividad sistémica del territorio	47
Gráfico N° 12: funciones administrativas genéricas de la ADET	54
Gráfico N° 13: Estructura organizacional y operativa sugerida para la Agencia	55
Gráfico N° 14: esquema para clasificación de Stakeholders	60
Gráfico N° 15: oportunidades de generación de valor sostenible	68

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Teorías de crecimiento y desarrollo en el debate de la economía regional.....	7
Cuadro N° 2: Experiencias de desarrollo rural	11
Cuadro N° 3: Fuentes de los costos de transacción.....	14
Cuadro N° 4: Proceso de diagnóstico de la problemática rural en Yantzaza.....	28
Cuadro N° 5: Costos de transacción en la cadena agroalimentaria rural de Yantzaza.....	35
Cuadro N° 6: descripción de los indicadores económicos y sociales	36
Cuadro N° 7: Funciones y competencias de los GAD's relacionadas con el desarrollo rural	38
Cuadro N° 8: Unidades de investigación con influencia en el territorio rural de Yantzaza	50
Cuadro N° 9: guía para la innovación en el territorio según los trabajos por hacer	53
Cuadro N° 10: programas y proyectos propuestos para el criterio económico	56
Cuadro N° 11: programas y proyectos propuestos para el criterio social	57
Cuadro N° 12: programas y proyectos propuestos para el criterio ambiental o ecológico	58
Cuadro N° 13: Stakeholders que condicionan el desarrollo rural en Yantzaza.....	61

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se realizó en base a la realidad socioeconómica de las comunidades rurales del cantón Yantzaza al sur de la Amazonía ecuatoriana, con la intención de proponer un modelo alternativo de gestión agraria, que sea sostenible desde la perspectiva económica, social y ecológica. Se parte de una evaluación de la sostenibilidad agraria como actividad económica de base en las comunidades rurales de Yantzaza, y en base a ello se elabora una propuesta sustentada teórica y empíricamente en los modelos de innovación territorial. Para hacer efectivo este modelo de gestión se sugiere la creación de una Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET) con jurisdicción cantonal, cuyos roles centrales sean: (i) la coordinación de las estrategias de desarrollo público-privadas en el territorio, sujetándose a los instrumentos de planificación e instituciones vigentes; (ii) la oferta de un paquete de servicios empresariales para compensar las deficiencias técnicas y fomentar el agro-emprendimiento; (iii) intermediación para la transferencia de conocimiento y tecnología; y (iv) ejecutar estrategias de marketing territorial y liderazgo para la concertación social, en busca de un modelo agrario incluyente y sostenible.

PALABRAS CLAVE: desarrollo rural; sustentabilidad agraria; innovación territorial; modelo de gestión; Agencia de Desarrollo.

ABSTRACT

This research is based on the socioeconomic reality of rural communities of Yantzaza, a canton in south of the Ecuadorian Amazon, with the intention to propose an alternative model of agricultural management which be sustainable from an economic, social and ecological perspective. It starts with an assessment of agricultural sustainability as core business activity in rural communities Yantzaza, and on this basis, a proposal is supported theoretically and empirically in territorial innovation models. To implement this management model is suggested the creation of a Local Economic Development Agency (ADET) with cantonal jurisdiction, whose central roles are: (i) the coordination of public-private strategies of development in the territory, according to the legal planning instruments and institutional arrangements; (ii) the provision of a package of business services to compensate for technical deficiencies and promote agro-enterprise, (iii) intermediation for knowledge and technology transfer, and (iv) implement territorial marketing strategies and leadership for social dialogue, searching an inclusive and sustainable agricultural model.

KEYWORDS: Rural development; agricultural sustainability; territorial innovation; management model; Development Agency.

INTRODUCCIÓN

El medio rural contribuye de forma significativa a la actividad económica y a la provisión de servicios de interés social; entre los principales aportes se cuenta a la oferta exportable, la generación de empleo, la producción y abastecimiento de alimentos, así como la generación de servicios ambientales y provisión de otros medios de vida. Pese a lo anterior, y dados los estándares de vida socialmente aceptados; en Ecuador los territorios rurales son los que experimentan mayores carencias o subdesarrollo económico y social, una realidad muy parecida a otros países de la región. El sector rural del cantón Yantzaza –al sur de la Amazonía ecuatoriana– es uno de esos territorios en los que, pese a disponer de un potencial de desarrollo económico importante, gran parte de la población aún experimenta severas condiciones de pobreza. Esta situación se refuerza en las condiciones adversas para el desarrollo rentable de actividades productivas, así como en la baja densidad poblacional, la débil articulación social e institucional, y la deficiente funcionalidad de las redes económicas de mercadeo, que dificulta el acceso seguro de los productores a los mercados de influencia local en condiciones rentables, lo cual a su vez dificulta la inversión del sector productivo.

La hipótesis a partir de la que se desarrolla la presente investigación, es que las dificultades para superar la pobreza rural de Yantzaza, pueden sortearse a través de la incorporación de un modelo de innovación territorial con énfasis en el arreglo funcional para las actividades agrarias de base. A partir de lo anterior surge como eje central de la investigación, la propuesta de un modelo de gestión agraria que se resume en: la gestión institucional articulada, que integre los actuales esfuerzos tanto del sector público, privado y ONG's en la localidad; la incorporación de innovaciones en los procesos productivos y en su gestión administrativa; la incorporación de tecnologías y conocimientos para prácticas agrarias y organizativas más eficientes. En la línea de la propuesta que aquí se esboza existen varias experiencias, basadas en la innovación territorial integral, a partir de las que se han extraído lecciones importantes para aplicar al caso de Yantzaza.

Se ha seleccionado como caso de estudio al sector rural del cantón Yantzaza, en vista de que la vinculación de dichas comunidades con la Universidad en la que se genera esta investigación, facilitaba las distintas fases de la investigación, en especial la investigación de campo y la interacción con los productores; asimismo, se contaba con un estudio reciente de

la sustentabilidad agraria en dicho sector¹, el cual aportaba de manera significativa al diagnóstico de la situación socio económica y ambiental de la zona.

Este reporte de la investigación se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se exponen los principales elementos teóricos que sustentan la investigación, principalmente la caracterización de la realidad socioeconómica rural y los modelos económicos y otros instrumentos para fomento del desarrollo. El segundo capítulo muestra el proceso metodológico seguido durante el desarrollo. En el tercer capítulo se formula y justifica la propuesta de un modelo de gestión institucional materializado en una Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET), para responder a las carencias típicas de las comunidades rurales, particularmente en la gestión del conocimiento y las tecnologías requeridas para llevar adelante un proceso de innovaci. Y finalmente en el capítulo cuatro se concluye con una breve discusión de los resultados de la investigación, así como algunas sugerencias para la implementación de la propuesta.

¹ Evaluación de la Sostenibilidad rural a escala de finca a partir de las dimensiones: económica, social y agroecológica (Izquierdo, Makeschin, & Heidhues, 2012).

CAPÍTULO I: ESTRUCTURA TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Los modelos económicos y el desarrollo rural: el rol del conocimiento y la tecnología

Los modelos económicos son instrumentos metodológicos abstractos de la realidad, para entender los procesos económicos. Tradicionalmente estos modelos se han usado para responder a las preguntas que la Economía supone, aislando los componentes menos representativos de la realidad para explicar un fenómeno en cuestión. Es así que detrás de cada teoría casi por regla general, existe un modelo que la explica. Hasta la actualidad se han desarrollado modelos de varios tipos. El Gráfico N°1 muestra una clasificación resumida de los más importantes; según ese gráfico, los modelos de crecimiento económico y desarrollo son en gran medida una combinación entre los modelos normativos y los de interacción, categoría en la cual a su vez existen muchas teorías explicativas, como lo resume el cuadro siguiente.

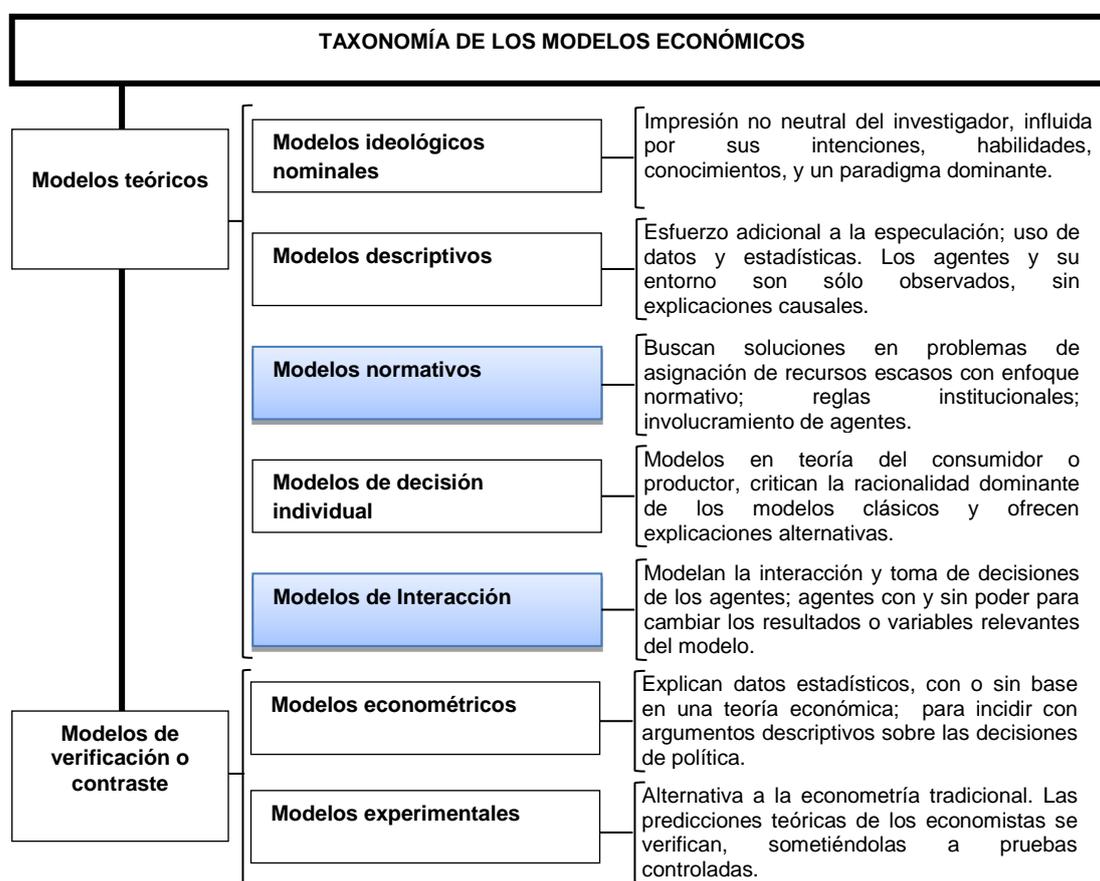


Gráfico N° 1: Taxonomía de los modelos económicos

Fuente: (Plata, 2008); Elaboración: Autor

Gran parte de la literatura económica aborda el desarrollo económico, como un área fundamental de la vida de los colectivos humanos, en el sentido de que permite ampliar las posibilidades de satisfacción de las necesidades utilizando recursos escasos que, además tienen usos alternativos. Tradicionalmente se ha estudiado el

desarrollo a escala de país, asociándolo principalmente con el crecimiento económico; sin embargo en los últimos años, ante las deficiencias verificadas en el PIB como indicador de bienestar y progreso, así como ante los retrasos y disparidades en el crecimiento económico de los territorios subnacionales y en la calidad de vida de su población, el estudio se ha orientado a niveles territorialmente menos desagregados. Es así que se origina el enfoque territorial del análisis económico, orientado a estudiar los determinantes del desarrollo y crecimiento económico en las regiones, pero involucrando también a una amplia gama de factores: socio-culturales, naturales, institucionales y organizativos, que interactúan para hacer posibles los procesos económicos. Los modelos económicos han sido fundamentales en este proceso de construcción teórica; el cuadro N° 1 resume una taxonomía genérica de los mismos.

Modelos de desarrollo	Función de producción	Teorías
Modelos tradicionales	$Y=f(L, K)$	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría neoclásica del crecimiento - Enfoque keynesiano: la teoría con base en las exportaciones
Modelos puros de aglomeración	$Y = f(AE, L, K)$	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de causación acumulativa - Teorías de los polos de crecimiento - Teorías de la nueva geografía económica
Modelos de entornos locales "local milieu"	$Y = f(LM, L, K)$	<p>Modelos de crecimiento endógeno</p> <p>Teorías basadas en cambios de la organización del trabajo</p>
Modelos de innovación territorial	$Y = f(I, LM, L, K)$	<ul style="list-style-type: none"> - Teorías de incubación - Ciclo de vida del producto - Teorías de innovación en el entorno - Teoría de Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones - Teoría inductiva Illeris del desarrollo regional - Teoría de Storper; la región como un nexo de interdependencias no negociadas

Cuadro N° 1: Teorías de crecimiento y desarrollo en el debate de la economía regional

Fuente y elaboración: (Terluin, 2003); Traducción: Autor.

Donde;

Y, representa al ingreso o producto;

L, representa al trabajo

K, representa al capital;

AE, representa a los efectos de aglomeración;

LM (local milieu²), representa al entorno local, que incluye factores como espacio, capital humano, tecnología, redes internas y externas, confianza, cultura y políticas;

I, representa a la innovación

² "Milieu" es la palabra para definir al medio ambiente, proviene del idioma francés.

Los modelos de tipo regional del crecimiento económico tratan de explicar los procesos de desarrollo económico en una región o localidad a través de las relaciones dinámicas entre los factores considerados críticos en los procesos de desarrollo documentados; y de una explicación del rol de cada uno de estos factores en el desarrollo y crecimiento económicos. Este es el marco de análisis en el que se encuadra el estudio del desarrollo rural, desde una perspectiva teórica.

En esta investigación, empleamos el análisis expuesto en el Cuadro N°1 para establecer un marco referencial de las teorías explicativas del desarrollo en localidades pequeñas. El cuadro proviene según su Autora, de la consulta de literatura en la economía regional y en el campo multidisciplinar de estudios rurales; concretamente a partir del análisis de patrones en 18 casos de estudio en regiones rurales rezagadas de la Unión Europea. Se ha hecho esa clasificación de teorías con el fin de analizar en qué medida las mismas se apoyan en la evidencia empírica (Terluin, 2003). Para los fines de esta investigación, nos centraremos en el análisis de los modelos de innovación territorial, por considerarlos más adecuados para describir el proceso de desarrollo rural en los territorios ecuatorianos, pese a que los ámbitos geográficos, económicos y culturales de su concepción son distintos.

1.1. Los modelos de innovación territorial y el desarrollo rural

Las principales teorías sobre los modelos de innovación territorial a diferencia de las demás teorías de análisis del crecimiento y desarrollo económico territorial, difieren en el sentido de que aparte del trabajo (L), el stock de capital (K) y los factores locales del entorno (LM), la difusión de las innovaciones (i) es asumida como un importante “motor” del crecimiento económico de la región. Pero las innovaciones tienen que ser entendidas en un sentido amplio, lo cual incluye: innovación en productos, proceso, innovación organizacional a nivel de la empresa o unidad productiva; e innovación social o institucional a nivel de la industria, localidad, región o país. El énfasis en la innovación territorial implica la capacidad de absorber tecnología para adaptar las innovaciones consideradas cruciales para nuevos tipos de producción así como para facilitar la entrada a nuevos tipos de mercados de interés. Consecuentemente el desarrollo de una economía local dependería de su capacidad para transferir los recursos de viejas actividades hacia las nuevas, a través del dominio de las tecnologías y la difusión de sus aplicaciones (Terluin, 2003). La función de producción de este modelo se expresa como sigue:

$$Y = f(i, LM, K, L)$$

Lo cual expresa que el ingreso depende de: la innovación (i) tanto técnica como organizacional; “*local milieu*” (LM) que son las capacidades del entorno, los actores locales y las redes organizativas internas y externas; el capital (K) o herramientas, acervo de conocimientos, tecnologías y prácticas de producción; y el trabajo (L) conformado por las personas, sus habilidades, capacidades e interés para transformar los factores del entorno, en productos según una función de utilidad. En ese modelo no se consideran las restricciones impuestas por el medio natural ni criterios de sustentabilidad más allá de lo que pueda relacionarse con el elemento “*local milieu*” del modelo. Es en la práctica compleja de las iniciativas de desarrollo donde se introducen estos conceptos, junto con los conceptos como incidencia política, equidad social, competitividad sistémica y otros artificios, por considerarse requisitos para hacer más acogedor el entorno territorial intervenido para el ser humano y el desarrollo de sus actividades bajo condiciones deseables.

Los modelos de innovación territorial, pese a que su visualización teórica y aplicación se origina en los países europeos, hace ya algunos años han sido replicado también en Latinoamérica, y aunque se considera como un abordaje reciente del desarrollo, tiene una amplia acogida en los ámbitos académico y político, bajo la denominación de modelos o iniciativas de desarrollo económico local (DEL) o desarrollo económico territorial. Particularmente para el sector rural, estos conciben el proceso de planificación como un ejercicio de democratización de la sociedad, esencialmente participativo, en busca de la coordinación, la eficacia y la consolidación de espacios de diálogo y control social; elementos considerados como instrumentos que permiten integrar y reducir las disfunciones que afectan al sector rural, guiando así a los territorios hacia la construcción de la sustentabilidad, el interés individual canalizado hacia el interés colectivo y el buen vivir rurales (IICA, 2010).

En Latinoamérica el marco teórico sobre el desarrollo con visión territorial, nace según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), a partir de los años 40 en organismos como CEPAL e ILPES –de gran influencia en la política económica local de los países de la región– ante la evidencia sistemática de las fuertes brechas socio-espaciales existentes expresadas tanto en términos de una fuerte concentración espacial productiva y demográfica, como de elevadas disparidades espaciales en las condiciones generales de vida de la población (ILPES, 2013).

Esta visión del desarrollo territorial endógeno parece ser muy compatible con las medidas de descentralización política y funcional del Estado; proceso que ya se vive

en países como Colombia, Uruguay, Brasil y particularmente en Ecuador, donde la administración pública ha adoptado con carácter constitucional la planificación del desarrollo rural, a través de la planificación y organización territorial descentralizada; lo cual según Arocena (2011), tiene como implicaciones básicas:

- Transferencia de responsabilidades y toma de decisiones desde el gobierno central a las autoridades provinciales, departamentales o locales.
- Asignación de los recursos de una manera equitativa y eficiente a los distintos niveles territoriales de gobierno.
- Involucramiento de la población local en el proceso de participación política, fortaleciendo así la gobernabilidad democrática, ante el incremento de las demandas sociales a sus niveles de gobierno más próximos.

La comprensión del desarrollo mediante innovación territorial, teóricamente requiere la comprensión del concepto de territorio. Según Rodríguez (2006), el territorio es:

“un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios”
(Rodríguez, 2006).

Es decir, el territorio trasciende su comprensión superficial como un espacio físico-geográfico; es más bien una construcción social dinámica que tiene lugar en ese espacio físico. De allí que el desarrollo económico en el sector rural se ramifique más allá del concepto propiamente centrado en el crecimiento económico o en la productividad, como lo analizan los modelos económicos abstractos; pues hay una complejidad de fuerzas sociales, culturales económicas e incluso políticas, que condicionan el desempeño económico, en un escenario de mercado rural que no se acopla a la rapidez de los cambios en los mercados urbanos de los que depende para conseguir el desarrollo económico.

El desarrollo rural como estrategia de acción de política económica y como preocupación social, surge con el objetivo de incrementar el bienestar de comunidad rural y de cada individuo integrado en esta, mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales, utilizando para ello sus propios factores humanos y materiales, reordenándolos hacia producciones con posibilidades industriales, creando infraestructuras básicas, promoviendo la inversión y la conservación de los Espacios Naturales para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del proceso.

Finalmente, respecto a los modelos de desarrollo desde la visión de la innovación territorial, es conveniente citar algunos casos y experiencias suscitadas, que están disponibles en la literatura económica, producto de un proceso de sistematización de experiencias en varias localidades, las cuales constituyen sin duda un recurso importante de aprendizaje.

EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO RURAL		
NOMBRE	PAÍS	DESCRIPCIÓN
LEADER	Países de la UE	Programa de acción local para el territorio como forma de cooperación horizontal y ascendente, donde se agrupan actores públicos y privados; ayuda a los agentes del mundo rural a considerar el potencial a largo plazo de su región. Siete características del programa: (1) Estrategias zonales de desarrollo local; (2) Enfoque ascendente; (3) Asociaciones públicas y privadas locales: grupos de acción local; (4) Facilita la innovación; (5) Actuaciones integradas y multisectoriales; (6) Conexión en redes; (7) Cooperación.
PROLOCAL	Ecuador	Promueve la formación de capital social, apoyando la planificación del desarrollo a niveles de la comunidad, la parroquia y el cantón, lo mismo que la ejecución de iniciativas productivas a través de la organización, capacitación y participación de productores en organizaciones rurales.
ERA	Rep. Dominicana	Enfoque geográfico y cultural. Formas organizativas de naturaleza sindical y social para la construcción de capacidades locales vinculadas a la Empresa Rural Asociativa (de propiedad comunitaria). Existen experiencias estables y fallidas.
DEER	África, India, Vietnam y otros.	Desarrollo de empresas agrícolas rurales. Es un modelo de gestión exitoso, que involucra un amplio ámbito de actividades, desde modificación de procesos productivos, gestión de mercados, redes institucionales, etc., todas coordinadas por una organización de la sociedad civil localizada en el territorio rural.
AL HAQ FARMS	Jordania	Empresa quasi-gubernamental localizada en los territorios de impacto, que asume el liderazgo para la transferencia de conocimiento y tecnología; administra los aportes de la cooperación técnica israelí, junto a las estaciones tecnológicas locales. Proyecto considerado exitoso.

Cuadro N° 2: Experiencias de desarrollo rural

Fuente: (IDEAC, 2003); (FAO y BM, 2008); (GTZ, 2003); (Feuer, 2006); (Chiriboga, y otros, 2008)

A partir de estas experiencias, citadas en el cuadro N° 2, más allá de que estas se puedan considerar exitosas o no, se puede aprender que existen dos factores elementales en el proceso de desarrollo rural territorial, y estos son: en primer lugar, la transferencia de conocimientos y tecnología desde sectores externos, como respaldo para las acciones de desarrollo asumidas localmente; y en segundo lugar, el mecanismo de gestión del proceso de desarrollo. Parece ser que el mecanismo más adecuado para la gestión es un ente de la sociedad civil, que esté blindado de los efectos del ciclo político y pueda plantear con criterios de eficacia, sostenibilidad, eficiencia y equidad, un plan participativo de acciones para el desarrollo en el largo

plazo, las cuales habrán de concretarse progresivamente en la medida que se cumple el programa y conforme progresan las iniciativas individuales de los actores. Un modelo organizacional de gestión que cumple con estas características, es el modelo de las Agencias de Desarrollo Económico Territorial (ADET), cuyas características se revisan más adelante, y en la actualidad su credibilidad como organismos de desarrollo regional está muy difundida.

1.2. Elementos de un proceso de innovación territorial para el desarrollo rural

La construcción de un proceso de innovación territorial en los medios rurales rara vez se deriva de la acción individual de los actores sociales; al contrario, es un proceso que resulta de la concertación social que busca construir sinergias a partir de los distintos elementos naturales y socio-institucionales del territorio. En el proceso generalmente intervienen actores del sector público y privado; los actores del sector público facilitan servicios públicos, el entorno institucional y a veces cofinancian los procesos de innovación, mientras que los actores de la sociedad civil gestionan los procesos de innovación productiva a escala microeconómica pero teniendo como horizonte unos parámetros del bien común; el cual se materializa en última instancia, cuando se mejora la funcionalidad del territorios para facilitar la convivencia humana y el despliegue de actividades productivas en coherencia con las características del ambiente natural.

Siendo entonces la innovación territorial un proceso complejo y sistémico, su construcción implica considerar varios componentes, de los cuales a continuación se explican los principales.

1.2.1. Determinación de las restricciones para el desarrollo

Cada territorio rural se sitúa en un nivel distinto de desarrollo socioeconómico y afronta desafíos muy particulares, derivados de su propia heterogeneidad en comparación con otros territorios; por lo tanto la construcción de un proceso de innovación territorial requiere en primer lugar determinar la situación actual del territorio y sus restricciones al proceso económico. En la literatura económica se puede encontrar que para los territorios latinoamericanos, es posible establecer algunas generalizaciones sobre las restricciones más frecuentes al desarrollo de los territorios rurales; las cuales se manifiestan en mayor o menor grado en las distintas regiones, pero es necesario además considerar las particularidades de cada entorno.

En un diagnóstico general de las causas para la persistencia del subdesarrollo rural en Latinoamérica, Lacki (2006) describe secuencialmente que la pobreza y el subdesarrollo rural tiene como explicación inmediata la baja productividad

agropecuaria –siendo esta la principal actividad económica del medio rural– como resultado en primera instancia de las prácticas equivocadas de los agricultores, y en segunda instancia la baja predisposición para innovar tanto en productos como en procesos administrativos de las actividad agraria, lo cual incluye a su vez, gestión del riesgo, costos y mercadeo de los productos. Los principales hechos estilizados que circundan al subdesarrollo rural serían:

- Bajos rendimientos promedio por hectárea y por animal, debidos a la inadecuada (o a la no) adopción de tecnologías de bajo costo que, para ser aplicadas, no requerirían de recursos adicionales a los que los agricultores ya poseen;
- Insuficiente o inadecuada diversificación productiva y planificación temporal de los cultivos, que expone a los productores rurales a una excesiva dependencia del crédito rural y a innecesarios riesgos y vulnerabilidades de clima, de plagas y de mercado;
- Subutilización y ociosidad de los factores de producción más costosos, lo cual incrementa innecesariamente sus costos de producción (tierra, maquinaria, instalaciones, animales, etc.);
- Excesiva intermediación en la adquisición de los insumos y en la comercialización de las cosechas;
- Mala calidad de los productos cosechados y su venta sin incorporación de valor; con lo cual disminuye también la participación del empleo rural en la cadena agroalimenticia;
- Producción de rubros de baja densidad económica (pobres rurales produciendo por coincidencia aquellos rubros que son consumidos por los pobres urbanos).
- Escasa diversificación sectorial de las actividades productivas; no se explota lo suficiente alternativas como el ecoturismo comunitario

Según CUSUR (2008), también en la dimensión ambiental del desarrollo rural, existen restricciones para el desarrollo del sector agropecuario; estas serían principalmente: la incoherencia en el uso de la tierra; los sistemas de producción degradantes del ecosistema; el mal aprovechamiento de los recursos naturales y la vulnerabilidad ante los desastres naturales y cambio climático.

La persistencia de la problemática anterior se puede resumir en términos generales como una consecuencia de la falta de innovación e incorporación de los conocimientos, tecnologías apropiadas e información por parte de los productores rurales, en sus procesos productivos y administrativos. Adicionalmente se puede

considerar tres barreras comunes para el desarrollo rural: (1) los elevados costos de transacción que afrontan los productores rurales, lo cual a su vez dificulta el buen funcionamiento del mercado en dichos entornos, como mecanismo de asignación de recursos; (2) la débil articulación del tejido social y la baja gobernanza territorial; y (3) la deficiente coordinación de los intereses de los principales Stakeholders en las iniciativas de desarrollo.

1.2.2. Reducción de los costos de transacción

En la sección anterior se ha puntualizado que las principales causas para el subdesarrollo rural son principalmente la falta de conocimientos, tecnologías apropiadas y recursos económicos para inversión; pero existe también una dificultad inherente a los medios rurales, que limita el buen funcionamiento del mercado para resolver las transacciones en términos mutuamente benéficos entre los productores locales y sus clientes y proveedores externos. Esta dificultad se manifiesta en los altos costos de transacción que afrontan de manera individual los productores. Los costos de transacción son definidos por North (1993), como los costos de especificar lo que se intercambia y de hacer cumplir los acuerdos consiguientes. La existencia de dichos costes de transacción implica la no realización de intercambios eficientes en el mercado, puesto que al beneficio del productor y del consumidor hay que restarle los costos de transacción; es así que para que en una sociedad se realicen intercambios al nivel óptimo resulta decisiva la estructura institucional dentro de la cual los individuos tratan de maximizar su utilidad, reduciendo la incertidumbre y los costos de transacción.

FUENTE DEL COSTO	DESCRIPCIÓN
Costo de información	Derivados de la búsqueda y del establecimiento de relaciones entre las partes que intervienen en la transacción, y la repetición de este proceso en ausencia de contratos de mediano y largo plazo.
Costo de negociación	Se derivan de la redacción de las cláusulas y condiciones de los contratos. Entre menos sólido sea el contrato y por lo tanto entre mayor número de contratos se requieran en un tiempo, mayores son los costos.
Costo de supervisión	Surgen de la necesidad de protección de las consecuencias negativas derivadas de un incumplimiento de contratos / garantías.

Cuadro N° 3: Fuentes de los costos de transacción

Fuente: Adaptación de (North, 1993)

Entre los principales costos de transacción de los productores agropecuarios, se pueden citar los de obtener información de mercado, los de negociación y los de supervisión, tal como lo explica el Cuadro N° 3, los cuales se manifiestan en las

distintas etapas del proceso productivo típico. Véase por ejemplo el Gráfico N° 2, que ilustra las diferentes etapas del costeo de un proceso productivo típico, cada una de las cuales es susceptible encarecerse con el incremento de los tres tipos de costos de transacción expuestos en el cuadro N°3.

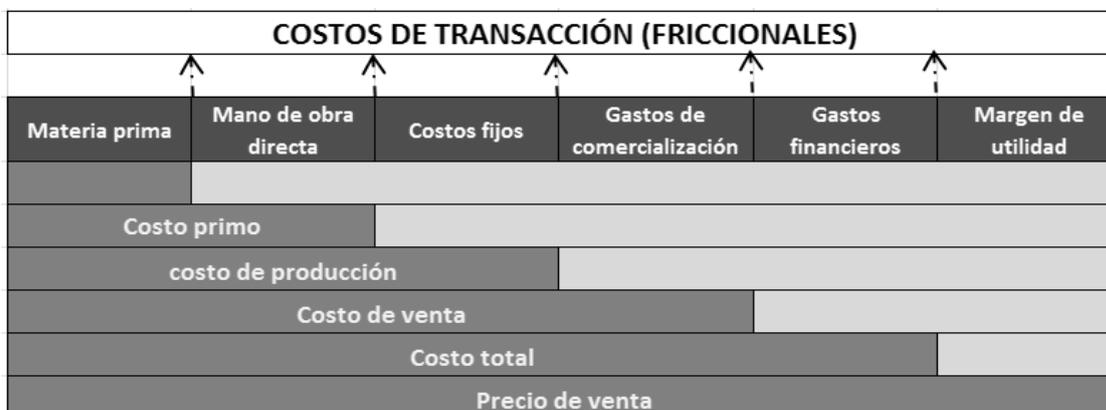


Gráfico N° 2: costos de transacción en un proceso productivo típico

Fuente: Adaptación de (Pari, 2005)

En las economías rurales el mecanismo de mercado no funciona eficientemente, dados los elevados costos de transacción. La realización de intercambios más eficientes en estos sectores exige la cooperación entre los individuos; así los productores obtienen mejores resultados expresados en un mayor margen de rentabilidad, cuando actúan de manera colectiva, organizados para cubrir cuotas de mercado, para compartir los costos de transportar las cosechas hasta el punto de venta o para proveerse de insumos. Pero esta concertación para actuar colectivamente no siempre es fácil, puesto que los productores se enfrentan a tres problemas: (1) han de determinar si el intercambio es beneficioso de forma que sea preferible intercambiar a no intercambiar; (2) han de repartirse la ganancia conjunta del intercambio; (3) a pesar de que las partes perciban como beneficioso un intercambio, éste no tendrá lugar si los costes de ponerse de acuerdo y repartirse las ganancias (negociar en sentido estricto) superan el excedente esperado (De Silva, Ratnadiwakara, & Soysa, 2010); lo anterior justifica la existencia de “agentes” u organizaciones imparciales que suelen resolver estos problemas, haciendo más fácil la cooperación.

En efecto Según Williamson (1991)³, uno de los autores más reconocidos de la economía Institucional, existen tres formas alternativas de organización de las actividades económicas para la asignación de recursos en el proceso productivo de una mercancía: mercado (poca posibilidad de coordinarse excepto por medio de

³ Citado en (Cabral, 2011)

incentivos), híbrido (contratos a largo plazo entre compañías independientes con posibilidad de renegociación) y jerarquía, firma o empresa (alta capacidad de coordinación por orden interna e incentivos planos) (Cabrales, 2011). La teoría institucionalista desde esta perspectiva explica por qué existen las empresas, sus acuerdos con proveedores y otros organismos como las Agencias de Desarrollo Territorial (ADET), muy empleados para la construcción de procesos de innovación territorial y fomento productivo. En una sección posterior se explicará en qué consiste una ADET y cómo sirviendo de organización “paraguas” facilita enormemente los procesos de concertación democrática entre actores para la acción colectiva pro-desarrollo, lo cual ha llegado a denominarse *Gobernanza territorial*.

1.2.3. Implementación de un sistema de gobernanza territorial

La gobernanza en el territorio rural tiene por objeto facilitar la incidencia política de la población para la toma de decisiones sobre aspectos del funcionamiento social que los afectan. La incidencia política como elemento del proceso de innovación territorial se relaciona con un proceso deliberado, que busca influir en quienes toman decisiones y ejecutan políticas públicas, en función de que asuman determinadas propuestas de los actores locales de un territorio (Cáceres, 2006). Así la gobernanza territorial, en un sentido general se relaciona con el proceso a través del cual los actores e instituciones locales, junto con instituciones y agentes que intervienen sobre su territorio desde diferentes niveles de decisión, pudiendo influir en la trayectoria y en la capacidad competitiva del mismo a través de la actuación cooperativa y coordinada (Abad, 2010). Ambos conceptos están estrechamente relacionados; en el caso de la incidencia política, esta es ejercida por la sociedad civil como un derecho a la participación política en la toma de decisiones, mientras que la gobernanza es un mecanismo de cogestión en el que de hecho participan los entes de la sociedad civil entre sí y con los distintos niveles de gobierno.

Una modalidad de gobernanza cuyo uso se ha difundido considerablemente en los últimos años es el modelo de alianzas público-privadas, la cual se propone coordinar intervenciones públicas proactivas más sistémicas, que puedan ayudar al sector privado a superar las restricciones estructurales a la innovación, la transformación productiva y el desarrollo de la exportación. Según Devlin y Moguillansky (2009), las experiencias seleccionadas para un estudio muestran que la formulación de estrategias consensuadas e inteligentes, y la institucionalidad público-privada que la acompaña, tienen íntima relación con la eficacia de las políticas y programas que las sustentan; de allí que se resalta la importancia de la gobernanza territorial.

La manera en que se hacen efectivas dichas iniciativas de cooperación público-privadas se conocen también como pactos territoriales, o sistemas de vinculación inter-institucional. Jurídicamente asumen el nombre de Consorcios, Agencias de Desarrollo o Fundaciones. Lo relevante de dichas figuras jurídicas es que casi siempre se busca que la participación del sector privado en el financiamiento sea proporcionalmente mayor que la participación del sector público. En esta investigación hacemos énfasis en la figura de Agencias de Desarrollo Económico Territorial (ADET), por considerarla como un mecanismo jurídico oportuno para la construcción de un proceso de innovación territorial en el sector rural. Las ADET son unos arreglos institucionales de gobernanza, que facilitan la cooperación entre los distintos Stakeholders de un territorio para promover una función de utilidad colectiva, en la que cada participante ejerce incidencia política y asume un rol que le permite obtener mejores rendimientos de su trabajo a la vez que coopera para el beneficio de otros; así se crea un clima de competitividad territorial que mejora el posicionamiento de dichas comunidades en la sociedad y en el entorno económico local y externo (Albuquerque & Dini, 2008).

1.2.4. Los Stakeholders o grupos de interés y la innovación territorial

Otro de los elementos cruciales a considerar en un proceso de innovación territorial son los Stakeholders. En la literatura económica sobre desarrollo y particularmente en la relacionada con el desarrollo rural territorial, es cada vez más frecuente el énfasis en la consideración de los grupos de interés –Stakeholders– como entes condicionantes de la efectividad de cualquier programa o política de desarrollo; más aún cuando se considera que todo plan de desarrollo para su efectividad debe ser participativo e incluyente, de manera que se logre un empoderamiento y corresponsabilidad entre los organismos de desarrollo y las comunidades beneficiarias. Según Grimble y Wellard (1997), existe evidencia empírica concluyente, que revela la importancia de este análisis de Stakeholders en la gestión de conflictos de intereses y objetivos de los agentes económicos, y particularmente en búsqueda de estrategias de desarrollo sustentable, donde se requiere muchas veces que los grupos de interés cedan para hacer compatibles las aristas de la eficiencia, equidad y el medio ambiente. Asimismo, se señala que el análisis de Stakeholders es una herramienta particularmente útil en sistemas caracterizados por: (1) Sistemas transversales e intereses de los stakeholders; (2) Múltiples usos y usuarios para un mismo recurso; (3) Necesidad de corregir fallos de mercado; (4) Pobreza y subrepresentación política. Muchas de estas situaciones se presentan en las comunidades rurales. Asimismo, los mencionados autores sugieren clasificar a los

Stakeholders, como una herramienta metodológica para garantizar el buen resultado de una iniciativa de política económica y programa de desarrollo. Esta clasificación es necesario que se haga en función de la influencia relativa e importancia de los actores sociales o grupos de interés; la importancia se refiere a aquellos cuyas necesidades e intereses son la prioridad de la intervención; por su parte, influencia se refiere al poder efectivo que los Stakeholders poseen para el éxito de un proyecto.

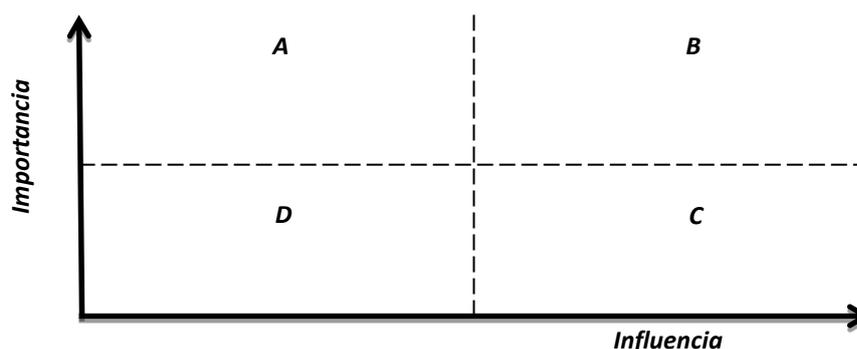


Gráfico N° 3: Un sistema para la clasificación de Stakeholders

Fuente: (Grimble & Wellard, 1997)

En el Gráfico N°3, los Stakeholders situados en el cuadro A son el centro de importancia del proyecto de desarrollo rural, sin embargo tienen poco poder o influencia local; en el extremo del cuadro C en cambio, se ubican los aquellos que tienen alta influencia pero no son el objetivo central del proyecto. Similar relación puede deducirse para los cuadrantes B y D. A pesar de la aparente subjetividad del criterio de clasificación, este recurso metodológico es de vital importancia para resolver las restricciones impuestas por las relaciones sociales de producción en el sector rural; particularmente las asociadas a la negociación para reducir los costos de transacción (por ejemplo, negociaciones entre transportistas y productores o entre productores e intermediarios).

1.2.5. El rol del conocimiento y la tecnología en la innovación territorial

En el sistema económico moderno, el conocimiento y la tecnología son considerados como dos de los insumos más relacionados con el crecimiento y desarrollo económicos. Los progresos materiales experimentados por la sociedad serían el resultado de los progresos en el pensamiento del ser humano, de su posterior sistematización y validación que da lugar a la consolidación del saber científico, con su posterior materialización en las tecnologías tangibles y procesos, que a su vez sirven de herramientas para el cumplimiento de las aspiraciones del hombre y satisfacción de sus necesidades (Aguilar, 2010). En su libro *Revoluciones tecnológicas y capital*

financiero, Carlota Pérez (2004), describe la importancia de la tecnología y el conocimiento en el proceso económico, atribuyendo los largos períodos de crecimiento económico de los países céntricos más desarrollados, a su capacidad para la innovación técnica y a la adaptación y difusión de esta hacia los procesos económicos a través de arreglos institucionales habilitadores y reguladores.

En la actualidad la sociedad dispone de un amplio acervo de conocimientos científico tecnológico; territorialmente su aplicación a los procesos productivos de los sectores primarios, concretamente en la agricultura y ganadería sin embargo resulta difícil ante la limitada capacidad técnica en los sectores rurales, así como la escasez de ahorro y capitalización en estos medios. De allí que, es estos escenarios agrarios más que en los sectores modernos de la economía, donde la introducción artificial –mediante procesos ajenos al mecanismo de mercado– de la tecnología y conocimientos sea una necesidad imperante, en aras no solamente de la erradicación de la pobreza, sino también como estrategia para aprovechar los recursos locales que pueden contribuir al progreso del resto de la sociedad en su conjunto.

La incorporación del conocimiento y la tecnología a los procesos productivos de los territorios, explican prácticamente en su totalidad al modelo de innovación territorial como un modelo de desarrollo y crecimiento económico. La aplicación de este modelo en los espacios rurales, implica la capacidad de absorción de conocimiento y tecnología por parte de los sectores productivos, en proyectos concretos como la modernización de los métodos de producción primarios o el emprendimiento en agronegocios; es decir, la absorción de tecnología y conocimiento está condicionada por la facilidad o rapidez con que los mismos se incorporen en los procesos cotidianos y muestren su aporte a la rentabilidad de las actividades productivas de los actores locales.

Los conocimientos necesarios para el sector rural agropecuario son predominantemente de tipo gerencial y técnico sobre el funcionamiento de los ciclos naturales en la agricultura y ganadería bajo relaciones armoniosas (Lacki, 2006). La transferencia de tecnologías por otro lado, se relaciona con la aplicación material de los conocimientos de manera metódica para resolver problemas concretos; varios tipos de tecnología –entendida en un sentido amplio– son por ejemplo: las relacionadas con prácticas para el manejo agrícola y ganadero, como control de enfermedades, tratamiento de plagas, uso de semillas de mayor rendimiento y desarrollo de nuevos productos o emprendimientos de agroindustria para agregar valor a los productos primarios locales; a estos se suman los conocimientos gerenciales como: la

administración agraria bajo modalidad de cadena de valor, de negocios inclusivos, de proyectos de inversión concretos o de negocios comunitarios. En la sección siguiente se profundiza algunas cuestiones sobre el proceso de transferencia de conocimiento y tecnología.

1.2.6. Gestión del conocimiento y transferencia de tecnología

El conocimiento y la tecnología están íntimamente relacionados y ambos dan lugar a los procesos de innovación territorial, ya sea mediante generación o incorporación artificial. En la teoría económica se ha teorizado ampliamente sobre los modelos de gestión del conocimiento y de transferencia de tecnología, pero en esta sección se profundizará únicamente en dos de los modelos, Scorecard y Guiness, los cuales forman parte de la propuesta final de gestión del conocimiento y la transferencia de tecnología para la innovación territorial en escenarios rurales, particularmente en Yantzaza, nuestro caso de estudio.

1.2.6.1. Modelo de gestión del conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento se centran en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas que se requieren para la gestión efectiva del capital (Sánchez, 2005). Uno de los modelos más conocidos de gestión del conocimiento es el Balanced Scorecard, el cual se ilustra en el gráfico N°4. Este modelo distingue dos tipos de conocimiento, tácito y explícito; siendo el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro tipo de conocimiento lo que explica su generación y reproducción⁴.

De acuerdo al gráfico y según lo explica (Sánchez, 2005), los movimientos de la información entre los distintos tipos de conocimiento, da lugar a los siguientes resultados:

- De tácito a explícito (proceso de exteriorización): El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos.
- De explícito a explícito (proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes) Los

⁴ El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles

individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etcétera.

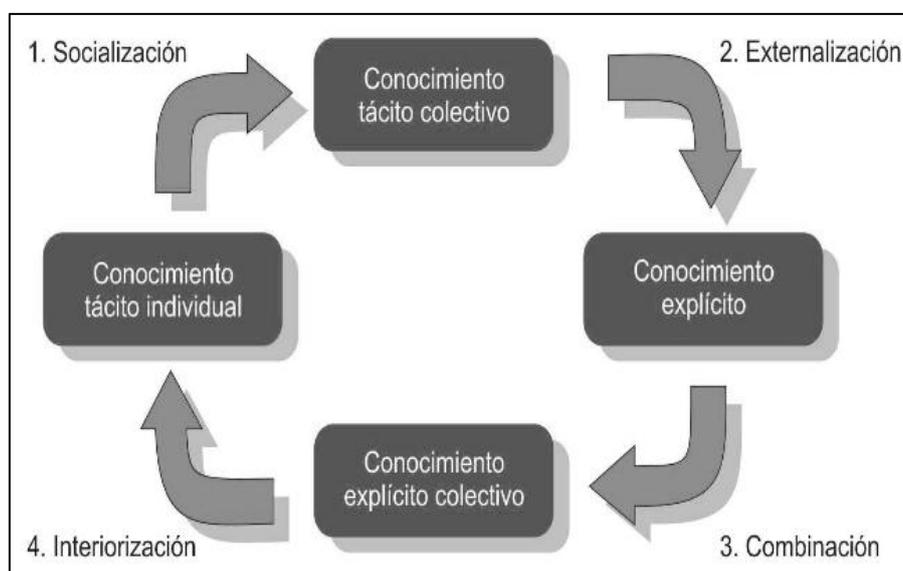


Gráfico N° 4: Modelo Balanced Scorecard

Fuente: (Sánchez, 2005) con adaptación de (Kaplan y Norton, 1996)

- De explícito a tácito (proceso de interiorización): Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

1.2.6.2. Modelo de transferencia de tecnología

En la economía actual, la transferencia de tecnología es una parte esencial para los procesos de innovación, incremento de la productividad y en general para la optimización de recursos, en un proceso que Lizardi, Baquero y Hernández, (2008) definen como instrumental, y resultado de una apertura a la participación externa y al flujo de conocimiento que se va transformando e incrementando, hasta derivar en nuevas tecnologías y procesos productivos, que otorgan a los productores mayores niveles de competitividad.

La transferencia de tecnología implica tanto la trasmisión de conocimientos desde la ciencia básica a la ciencia aplicada, de una disciplina a otra, de una institución a otra y en forma extensa, a la difusión general del conocimiento científico y técnico; en un ámbito más concreto se refiere también a la utilización precisa de una determinada tecnología en la estructura productiva con el propósito de producir un bien o un servicio (Aveldaño, Tapia y Espinoza, 1999). El proceso de transferencia de

tecnología puede analizarse en un ámbito de mercado, como resultado de las relaciones sociales y transacciones mercantiles guiadas espontáneamente por las fuerzas de oferta y demanda; pero cuando el proceso involucra a un colectivo mayor de beneficiarios, donde no están plenamente establecidos los derechos de propiedad y la rentabilidad sobre la tecnología transferida, es generalmente el Estado el llamado a asumir los costos, organizar a los beneficiarios y guiar el proceso de transferencia, siempre y cuando los retornos en el beneficio social o en las funciones de interés para el Estado, ameriten dicha intervención. Tal es el caso de los sectores productivos agrarios, que por su localización en el sector rural, con baja densidad poblacional de sus agentes y limitados conocimientos sobre métodos y tecnologías aplicables a su ámbito productivo, conviven en condiciones de subdesarrollo y tienen grandes dificultades para integrarse a las condiciones cambiantes de los mercados modernos localizados en recintos urbanos, precisamente por el uso deficitario de las tecnologías y conocimientos apropiados.

En el proceso de transferencia tecnológica y de conocimientos se requiere de la concurrencia de diversos insumos, como son la coordinación entre los desarrolladores de tecnología y los usuarios, así como un ambiente habilitador, que apoye el proceso y redes de colaboración de referencia para la información y el financiamiento. Por lo anterior, a través de las experiencias pasadas ha llegado a modelarse teóricamente varios esquemas para caracterizar las relaciones existen entre los actores durante el proceso de transferencia; algunos de estos modelos, que son explicados por Dalmau, Pérez y Baixauli, (2007) son: el Triángulo de Sábato, Modelo de triple hélice; el Nuevo modo de producción de conocimiento y el Sistema GUIESS (Gobierno, Unidades de Investigación, Empresas, Sociedad). En la parte propositiva de este trabajo se sugiere la aplicación de este último como un modelo de referencia para la transferencia de tecnología hacia el sector rural, debido a su alta compatibilidad con el modelo de desarrollo endógeno basado en la innovación territorial, que también se adaptó como referencia, y el cual establece la necesidad de transferencia de tecnología para activar o mejorara el desempeño de los factores de desarrollo endógenos en los territorios. El Gráfico N° 5, muestra el esquema del modelo de transferencia GUIESS para la transferencia de tecnología y conocimiento.

El modelo GUIES (Gobierno, Unidades de Investigación, Empresas, Sociedad), es un modelo abstracto de transferencia de tecnología, teóricamente planteado para explicar la eficiencia y la eficacia de la inversión en I+D; considera la frecuencia e intensidad de las relaciones entre las unidades de investigación y las empresas, relaciones que deberían ser permanentes, dinámicas y sistemáticas, lo cual se puede

lograr mediante procesos de gobernanza territorial, de tal manera que, satisfaciendo las necesidades del mercado, se procure el bienestar y desarrollo de las comunidades. En este modelo, la investigación y sus resultados deben orientarse hacia la producción de bienes, productos y servicios, que impacten positivamente el desarrollo del territorio, enfocándose en el potencial de generación de valor que existe; y le compete al gobierno varias funciones en este sistema, considerando que el conocimiento y la tecnología son bienes de interés público: propiciar, fomentar y financiar relaciones eficaces entre sociedad, empresas y unidades de investigación (Dalmau, Pérez, & Baixauli, 2007).

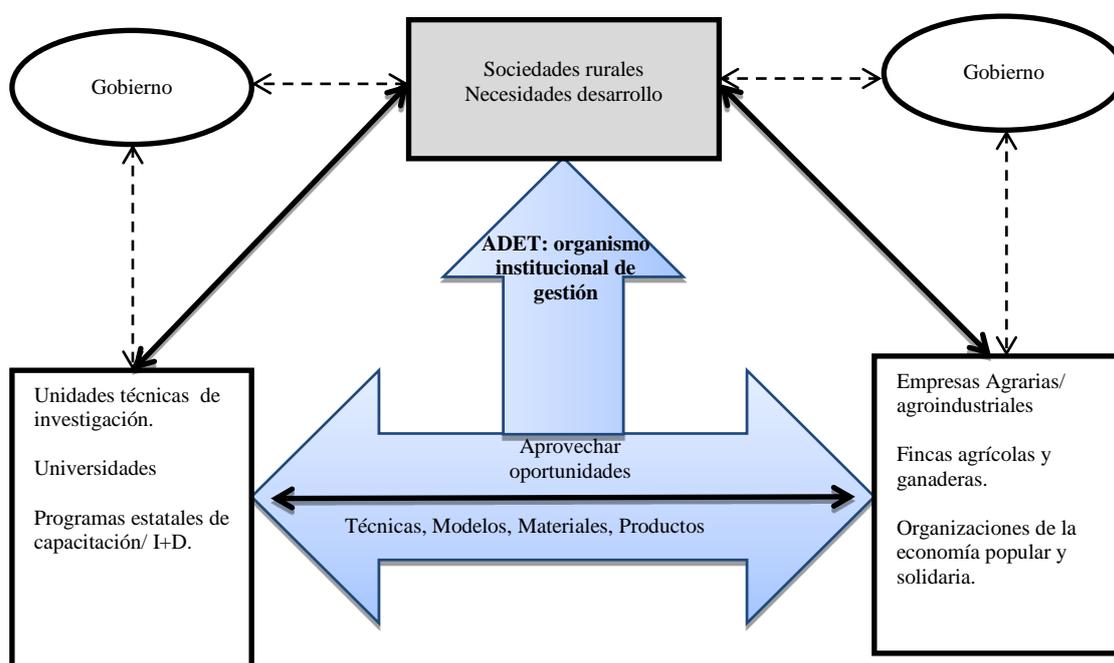


Gráfico N° 5: Esquema del sistema de transferencia de tecnología GUIESS

Fuente: adaptación de (Dalmau, Pérez, & Baixauli, 2007).

1.3. Gestión de la innovación territorial: el modelo integral de Agencia

Un modelo de gestión es un esquema para la toma de decisiones ya sea dentro de una organización o de esta con su medio; muestra una secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones, facilitando la toma de decisiones y reduciendo la incertidumbre. Toda organización posee un modelo de gestión, el cual puede ser más o menos explícito, más o menos racional, más o menos transparente. Un mecanismo para hacer explícito el modelo de gestión, es el análisis organizacional. Definir el modelo de gestión involucra definir cuáles son las principales decisiones que se toman en una organización, cómo se las toma, quién y cuándo las toma (Tobar, 1998).

La transferencia de tecnología –eje central de un proceso de innovación territorial– requiere hacer explícito un modelo de gestión y evitar la incertidumbre en interacciones repetidas entre actores; este escenario es generalmente facilitado por un arreglo institucional. Existen en el ámbito administrativo y jurídico múltiples opciones institucionales para organizar un modelo de gestión o sistema de gobernanza para los procesos de transferencia de tecnología y gestión del conocimiento; algunas de estas son: consorcios, redes, cadenas de valor, empresas solidarias, clústeres, distritos industriales, áreas sistema, agencias de desarrollo, etc. (Hoyos, Pallares, & Castelletti, 2008). En esta investigación se propone como arreglo institucional para facilitar la aplicación del modelo de transferencia de conocimiento y tecnología, al modelo de Agencia de Desarrollo Territorial (ADET), el cual tiene ya varias experiencias exitosas en la región y el País.

Las ADET son organismos de nivel intermedio, concertados entre los diferentes agentes sociales locales, públicos y privados, que protagonizan las nuevas formas de hacer política de desarrollo productivo en los diferentes territorios (Albuquerque & Dini, 2008). En el planteamiento de la creación de una Agencias de desarrollo rural para el caso de Yantzaza, con el que concluye este trabajo de investigación, se pretende poner a disposición de las pequeñas y medianas fincas agrarias y sus administradores, una avanzada infraestructura técnica que facilite un conjunto de soluciones y servicios difíciles de alcanzar por ellas mismas de forma autónoma, dado su reducido tamaño, la escasa predisposición a la cooperación y la lejanía e inadecuación del diseño de instrumentos de fomento promovidos desde el nivel central del Estado.

La evidencia reciente demuestra que en Ecuador, tanto instituciones públicas como privadas han desarrollado una amplia variedad de actividades que de forma explícita o complementaria, se orientan al desarrollo rural, la reducción de la pobreza y la reactivación productiva. En el sector público, los ministerios con mayor oferta de planes, programas y proyectos de esta naturaleza son el MIES, MAGAP, MIPRO y Ministerio de Salud, por otra parte las ONG's y la cooperación internacional ejecutan también proyectos a nivel local o regional, enfocados al desarrollo rural; sin embargo esta significativa oferta de planes y programas de desarrollo rural, como regla general no están articulados a ninguna directriz general o arquitectura institucional, lo cual determina que dichos esfuerzos estén desarticulados, dispersos y poco convergentes o complementarios (Chiriboga, y otros, 2008). De ahí la necesidad de incorporar a una sola entidad, autónoma, alejada de los conflictos de interés sobretudo políticos, que esté en la capacidad técnica y que tenga la atribución de convocar a un foro sectorial

de todos los actores involucrados en el desarrollo rural, tanto públicos como privados, para converger los esfuerzos de una manera eficaz y permanente en la búsqueda de objetivos concertados localmente, con una base institucional sólida como respaldo.

En el ámbito jurídico o institucional, las ADET son por naturaleza entidades con autonomía propia, jurídica y operativa, reconocidas legalmente en el ámbito del derecho privado mediante una forma legal que permite la participación de los actores públicos y privados. Son asociaciones sin fines de lucro cuya finalidad es la intermediación para integrar territorialmente los servicios de desarrollo empresarial, normalmente diseñados de forma sectorial y a cargo de diferentes entidades o programas, a fin de asegurar una oferta territorial de apoyo a la producción de las unidades productivas pequeñas y medianas, así como las cooperativas de producción y demás organizaciones de la economía social y la economía informal (Alburquerque & Dini, 2008).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. Elementos metodológicos de la investigación

En el presente capítulo se explica brevemente el proceso metodológico a través del que se ha desarrollado la presente investigación. El proceso consta de cuatro pasos generales, tal como lo describe el gráfico N° 6.

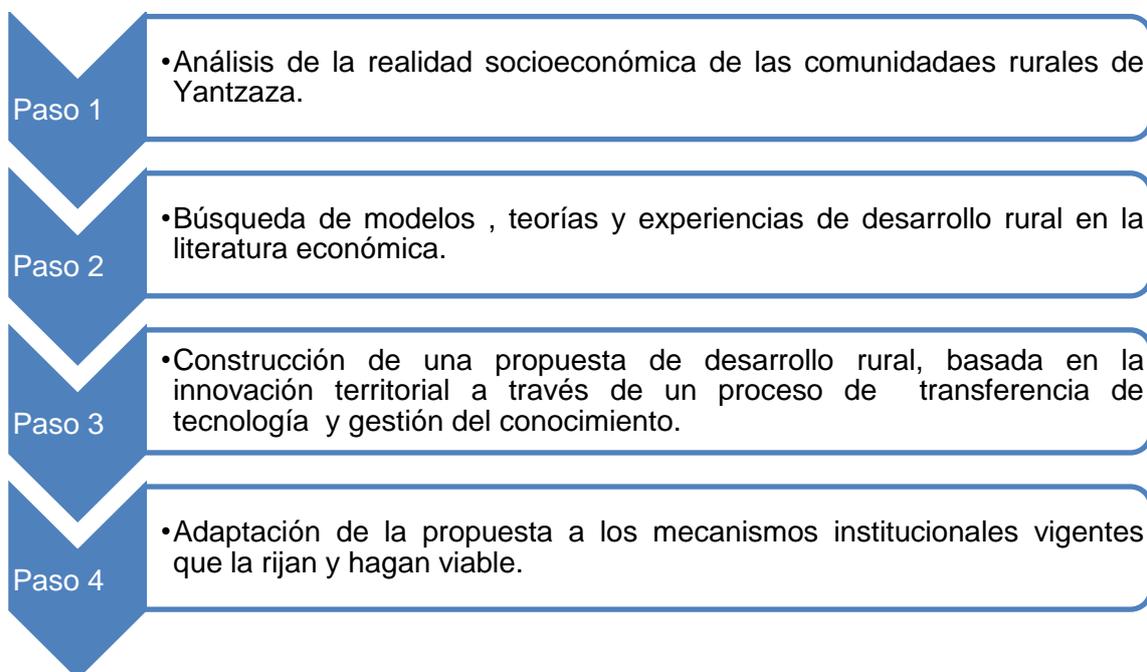


Gráfico N° 6: proceso metodológico general de la investigación

Elaboración: Autor

Este estudio se localizó en las comunidades rurales del cantón Yantzaza, perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe, al Sur de la Amazonía Ecuatoriana. Análisis de la problemática rural en Yantzaza, a través del proceso que se describe a continuación.

2.1. Paso 1: Análisis de la realidad socio-económica de las comunidades

El proceso de análisis de la realidad socioeconómica en las comunidades rurales de Yantzaza se realizó a partir de tres fuentes de información: en primer lugar a través de información secundaria proveniente de los resultados de una investigación previa⁵; una segunda aproximación a la realidad socioeconómica se realizó mediante entrevistas a los líderes comunitarios y miembros de las asociaciones de productores; la tercera etapa del diagnóstico es de tipo institucional, a través de entrevistas a los principales actores de desarrollo –organismos públicos y privados– con influencia en los territorios rurales de Yantzaza. Todo este proceso de diagnóstico se realizó con la

⁵ Izquierdo, Makeschin, & Heidhues (2012). *Evaluación de la Sostenibilidad rural a escala de finca a partir de las dimensiones: económica, social y agroecológica*.

finalidad de determinar las oportunidades de innovación territorial a través de la transferencia de conocimiento y tecnología para el desarrollo; el cuadro N° 4 resume las etapas de las que constó el proceso de diagnóstico.

1º Etapa	2º Etapa
1. Análisis de la situación actual del sistema productivo: cadena agroalimentaria, sus eslabones y principales restricciones.	3. Definición de las técnicas agrícolas y pecuarias; tecnologías, conocimientos; organización de factores e instituciones necesarias para mejorar la productividad en el sector.
2. Identificación multidimensional de las necesidades de apoyo externo a los productores y su medio local.	4. Formulación de un plan de reorganización del sistema de cooperación y apoyo a los productores rurales, con carácter interinstitucional, sinérgico y prospectivo.

Cuadro N° 4: Proceso de diagnóstico de la problemática rural en Yantzaza

Fuente y elaboración: Autor

La actividad número cuatro del cuadro anterior es la parte concluyente, en función de las tres actividades anteriores y se plasma en la propuesta que se presenta en el capítulo tercero.

2.2. Paso 2: Investigación documental bibliográfica

Habiendo conocido la realidad socioeconómica de las comunidades rurales en Yantzaza y especialmente cómo se configura el sistema económico agropecuario; el segundo paso de la investigación se centró en el análisis de la literatura económica en busca de un paradigma o modelo de desarrollo rural que pueda adaptarse a la realidad de los territorios rurales del Cantón. Este paradigma fue el modelo de innovación territorial, el cual explica los procesos de desarrollo en las regiones subnacionales, como una función del conocimiento y la tecnología adaptados a los procesos de innovación territorial para el desarrollo.

Siendo esta etapa de la investigación de tipo documental, las metodologías empleadas fueron los métodos tradicionales de investigación documental bibliográfica; respaldados en las técnicas analíticas, sintéticas e inductivas (para el estudio de casos).

2.3. Paso 3: Propuesta de transferencia de tecnología y conocimiento para la innovación y desarrollo rural territorial

El tercer paso de la investigación consistió en la elaboración de la propuesta de desarrollo rural para el sector de Yantzaza; para ello se parte del análisis de la realidad socioeconómica de la zona y de los aportes que la teoría económica hace a la

explicación del desarrollo rural. El análisis empírico de estrategias de desarrollo rural fue particularmente útil en esta etapa de la investigación, centrado principalmente en estrategias de innovación tecnológica, organización productiva e institucional para fomentar la productividad agropecuaria, mejorar la comercialización y la inclusión social.

Si bien la propuesta tiende a responder ante las necesidades observadas en las comunidades rurales de Yantzaza; esta investigación no se centra en proponer soluciones concretas, sino en explicar el modelo de gestión propuesto. Lo anterior puesto que la filosofía de desarrollo rural que aquí se propone, la cual a su vez se basa en el modelo de innovación territorial y en las experiencias de desarrollo participativo investigadas; sugiere el empoderamiento de los actores locales para la toma de decisiones y para adoptar las tecnologías, conocimientos y prácticas que estos más valoran según sus aspiraciones individuales de desarrollo, consensuadas y alineadas en función de la construcción de un escenario territorial común, mejor dotado funcionalmente para el cumplimiento de los objetivos individuales; con ello se evita que la construcción social del territorio se convierta en réplica de los determinismos externos..

2.4. Paso 4: Adaptación institucional de la propuesta al caso de Yantzaza

Esta etapa consistió en la investigación de cuestiones jurídicas e institucionales que permitan organizar los actuales servicios de apoyo al sector agropecuario y particularmente la transferencia de conocimiento y tecnología, de manera coherente con el modelo de gestión propuesto. Fue necesario para ello el análisis de las competencias otorgadas a los distintos organismos de desarrollo del sector público; así como una delimitación de cuáles son los elementos de la propuesta que son de interés exclusivamente privado y cuyo financiamiento no pueden formar parte de la agenda de política pública.

Se revisó las formas de organización comunitaria que son válidas jurídicamente para organizar el nuevo modelo de gestión; así como los instrumentos de planificación y de participación ciudadana de que disponen los ciudadanos para la incidencia política en inclusión de sus necesidades en las agendas de política pública para el desarrollo. Lo anterior con la finalidad de articular los insumos institucionales públicos y privados, que hacen posible y legítimo el modelo de gestión para la innovación territorial propuesto.

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO RURAL**

3. Diseño de una propuesta de innovación territorial en Yantzaza

El estudio de la realidad socioeconómica de Yantzaza –un municipio ubicado al sur de la Amazonía ecuatoriana–, así como la revisión de la literatura disponible sobre desarrollo rural, permiten inferir en esta investigación, que las principales causas de pobreza en los territorios rurales a través del tiempo residen en la dificultad que experimenta la población de estos sectores rurales para adaptar los progresos técnico-administrativos en la gestión de las actividades productivas; lo cual mantiene a la productividad de las explotaciones agrarias familiares en condiciones de subsistencia.

La baja productividad agraria da origen a un “círculo vicioso”, condicionando en primera instancia el nivel de ingresos de las familias, y luego la capacidad de ahorro y reinversión en los diferentes tipos de capital, lo cual a su vez no permite incrementar la productividad para superar el ciclo de la pobreza. Pero la productividad⁶ agraria a su vez depende de varios factores: tecnologías adecuadas para mejorar la producción y agregar valor, conocimientos sobre gestión empresarial (o al menos de auto-sostenibilidad económica de las explotaciones agrarias), acción colectiva organizada para reducir los costos de transacción individuales de los productores, infraestructura física e institucional (servicios públicos de calidad) que habiliten funcionalmente el territorio para emprender en las distintas actividades productivas. Todos estos factores son susceptibles de gestionarse de manera integral, a través de la modernización – creación en algunos casos– del modelo de gestión agraria, el cual involucra la transferencia de tecnología y conocimientos, así como la participación activa de los distintos stakeholders del desarrollo rural, tanto públicos como privados, en la construcción y ejecución de un proyecto común para la innovación en los distintos componentes del territorio, dotándolo a este de la funcionalidad para albergar a la población y sus actividades de interés, bajo condiciones sostenibles en el tiempo.

En este capítulo se esboza una propuesta de un nuevo modelo de gestión agraria, enmarcado en el paradigma de *innovación territorial* para el desarrollo, descrito más arriba en la sección teórica. El modelo de gestión se sustenta también en el modelo *GUIESS* de transferencia de tecnología y en el modelo *Balanced Scorecard* de gestión del conocimiento. La propuesta se elabora partiendo de un diagnóstico general, y se expone a continuación, progresivamente según los distintos ámbitos de acción que involucra en su aporte al proceso de innovación territorial para el desarrollo rural.

⁶ La productividad entendida como unidades de producción obtenidas por cada unidad de insumos invertidos.

3.1. Diagnóstico situacional de la economía rural de Yantzaza

El territorio rural de Yantzaza, al que aquí se hace alusión como caso de estudio, se encuentra localizado al sur de la franja de territorio amazónico del Ecuador. El territorio amazónico es una región en transición; históricamente configurada mediante largos tiempos de procesamiento en su sistema productivo, desarrollados a partir de la explotación del caucho, la posterior colonización y formación de haciendas, la explotación de petróleo, oro y otros minerales (Kigman S. , 2010). Yantzaza es uno de los nueve cantones de la provincia de Zamora Chinchipe; de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010), el Cantón tiene una población de 18675 habitantes (52% hombres y 48% mujeres), de ello el 57% habita en el sector rural. La cabecera cantonal –urbana– es considerada como el *mayor puerto comercial* de la provincia, determinado en gran medida por su buena conectividad vial y la posición geográfica central que la acerca a los demás poblados.

El diagnóstico de la situación actual de los territorios rurales del cantón Yantzaza se realizó con el carácter multidimensional, considerando que el desarrollo rural resulta de la interacción de dimensiones como la económica, social, ambiental e institucional. En las siguientes sub secciones se resume los principales resultados del diagnóstico.

3.1.1. Diagnóstico económico

La economía rural en Yantzaza se sustenta en la agricultura y la ganadería, aunque se desarrollan también otras actividades poco comunes entre la población, como minería artesanal, piscicultura y comercio. La ganadería es la actividad económica predominante, dado el bajo riesgo económico que implica en relación con la volatilidad de los rendimientos agrícolas; el 61% de la población tiene animales especialmente ganado vacuno y porcino; la agricultura absorbe solamente al 24% de la población (INEC, 2010).

CATEGORÍAS DE USO PRINCIPAL DEL SUELO	Upas	Hectáreas
<i>Cultivos permanentes</i>	6,266	13,943
<i>Cultivos transitorios y barbecho</i>	3,961	6,115
<i>Descanso</i>	2,555	18,262
<i>Pastos cultivados</i>	7,919	174,746
<i>Pastos naturales</i>	477	6,804
<i>Montes y bosques</i>	7,008	224,546
<i>Otros usos</i>	7,187	2,489
TOTAL	9,006	446,903

Tabla N° 1: Usos del suelo rural en el cantón Yantzaza

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, INEC. 2000

En la investigación de campo se verificó que en el ámbito agrícola los habitantes de las parroquias rurales (Chicaña, Yantzaza y Los Encuentros) cultivan artesanalmente productos como: yuca, piña, cacao, café, banano, plátano, banano y naranjilla; de los cuales el plátano, el café y el cacao –cultivos perennes– son los más comercializados y los que mayores rendimientos generan. La tabla N°1, en base a datos del último censo agropecuario del País, revela la vocación productiva agropecuaria de los suelos en Yantzaza, según su uso.

Una particularidad de las unidades productivas (fincas), particularmente las dedicadas a la ganadería vacuna, es el tamaño. Como residuo del proceso de colonización, las fincas poseen amplias extensiones de territorio. A principios del año 2012, Izquierdo, Makeschin y Heidhues, realizaron un estudio de la sostenibilidad rural en Yantzaza, con particular interés en las dimensiones económica, social y ambiental; mediante un muestreo representativo –aleatorio simple– de 154 fincas agrícolas rurales. Dicha investigación revela que el 23% de las fincas tienen un tamaño menor a 10 has.; el 19% un tamaño de entre 10 y 20 has.; el 31% entre 20 y 50 has y el 26% restante dispone de una extensión superior a las 50 has. En el estudio se priorizó el componente económico como principal dimensión del desarrollo, comprobando además que el 36% de las fincas obtienen más del 50% de sus ingresos por ganadería y sus derivados, el 26% de las fincas los obtiene de comercializar al menos el 50% de la producción agrícola que cultiva y el restante 38% de las fincas no genera excedentes de la producción agrícola ni ganadera para la comercialización.

De las escasas iniciativas de comercialización destacan dos, y ambas son de tipo comunitario asociativo. Los productos agrícolas destacados de la zona (café, cacao y plátano) se comercializan a través de la empresa APOSAE (Asociación de Pequeños Productores del Sur de la Amazonia Ecuatoriana) creada en el año 2006, la cual para gestionar la comercialización agrupa la producción de las organizaciones comunitarias de base, a la vez que les provee de orientación organizacional y técnica, para cumplir los requisitos que los compradores nacionales y extranjeros exigen de sus productos. La segunda iniciativa de comercialización fue desarrollada en convenio con una empresa privada, ECOLAC, a través de la cual los productores ganaderos comercializan la leche, accediendo a un cupo o cuota que le asigna la empresa a cada comunidad según el número de productores asociados. Este es sin embargo un canal de comercialización restringido, puesto que los productores no pueden comercializar la totalidad de su producción, debiendo destinar los excedentes a los mercados locales a través de los distintos subproductos o derivados de la leche. Los excedentes de

producción tanto agrícola como ganadera, se comercializa en los mercados locales, bajo condiciones menos rentables.

Según la investigación de campo, la diversificación de actividades productivas en el sector rural es mínima; predominan los monocultivos, lo cual explica también la escasez de empleo, así como las condiciones de baja rentabilidad económica de los cultivos (véase el primer panel del Gráfico N°7), puesto que la mayoría de productores coinciden en las fechas de cosechas, generando un exceso de oferta en los mercados locales con las respectivas repercusiones en la baja de los precios. Lo anterior ratifica la importancia de promover la agroindustria local para incrementar la participación de la población rural en la cadena agroalimentaria y generar mayores fuentes de ingreso; asimismo es necesario un acompañamiento integral para incorporar nuevas tecnologías, incrementar la productividad y calidad de los productos, así como el posicionamiento rentable de la producción en los mercados de influencia local. La investigación de campo sugiere que son precisamente las deficiencias técnicas en la gestión, lo que determina las dificultades para el desarrollo económico de la zona, la cual posee muchos y diversos recursos, que le otorgan un alto potencial productivo aún no aprovechado en su totalidad. El primer panel del gráfico N° 7 sintetiza algunos de los principales indicadores económicos, según Izquierdo, Makeschin y Heidhues (2012).

Los costos de transacción representan también una importante restricción para el desarrollo rural de Yantzaza, en la medida en que dificultan el funcionamiento del sistema de precios como mecanismo de asignación de recursos. En el mercado de productos agropecuarios, la existencia de elevados costos de transacción implica la pérdida de competitividad de los agricultores rurales frente a productos provenientes de otras regiones del País, donde aplican las economías de escala; implica asimismo una reducción considerable del margen de rentabilidad. De allí que una necesidad para las comunidades rurales sea la de establecer mecanismos de gobernanza que faciliten la coordinación entre productores y con otros actores locales de la cadena agroalimentaria, para emprender acciones colectivas, asumiendo que ello permitiría repartir y minimizar los costos de transacción que actualmente se asumen de manera individual. Un modelo de gobernanza local reduciría incluso los costos de transacción que afrontan los organismos públicos de desarrollo, tanto en las etapas de planificación, coordinación, ejecución e incluso evaluación de la efectividad de las intervenciones en el territorio rural.

ETAPA DE LA CADENA PRODUCTIVA	COSTOS DE TRANSACCIÓN EXPLÍCITOS
Producción	* Elevados costos para proveerse de insumos de manera individual. *Costos de acceso a asesoramiento técnico en aspectos puntuales (fertilización, control de plagas, diseño de sistemas de riego, etc.)
Transformación	*Costos de búsqueda y contratación de mano de obra cualificada. *Costos de certificaciones y permisos de producción (Ej. Registro sanitario) para nuevos productos.
Transporte	*Costos de búsqueda y contratación para el transporte de cosechas. *Costos de desplazamiento del productor hacia el sector de descarga.
Comercialización	*Costos de búsqueda de compradores y negociación de volúmenes pequeños de producción. * Costos para acceder a información de mercado de manera individual. *Costos de desplazamiento
Finanzas	*Costos de tramitología y búsqueda –muchas veces fallida- de crédito en las instituciones financieras. *Costos de recuperación de cartera vencida.
Desarrollo empresarial	*Costos de investigación y desarrollo de nuevos productos. *Costos de administración individual de los agro-negocios, agravados cuando la escala de operación es pequeña.

Cuadro N° 5: Costos de transacción en la cadena agroalimentaria rural de Yantzaza

Elaboración: Autor

El Cuadro N° 5 resume algunas de las fuentes de costos de transacción más frecuentes que se observaron en la agricultura y ganadería.

3.1.2. Diagnóstico social

En el ámbito social, el diagnóstico aquí presentado se basa en la investigación de Izquierdo, Makeschin y Heidhues (2012), la cual se centró en evaluar como indicadores sociales a los siguientes: condiciones de salud, percepción familiar de bienestar, estabilidad laboral, tenencia o propiedad de la tierra que cultivan los productores y nivel de organización social para la coordinación de actividades colectivas. Los resultados de la investigación ilustrados en el segundo panel del Gráfico N° 7 y comparados en el Cuadro N° 5, sugieren una escala aceptable en dichos indicadores sociales, excepto en dos: estabilidad laboral, y nivel de organización. La baja estabilidad laboral estaría asociada al carácter estacional de las explotaciones agrícolas, no compensado con otras actividades complementarias como agroindustria, ecoturismo, artesanías, entre otras para las que el medio muestra condiciones favorables.

Se pudo constatar que la modalidad de explotación es familiar, existiendo una baja capacidad de absorción laboral externa en la agricultura y ganadería. El 73% de las fincas utilizan de una a tres personas en las actividades productivas y el 27% emplean con frecuencia 4 o más personas (incluidos los propietarios), por lo que es

imprescindible ampliar la participación de los productores rurales en la cadena de valor agraria, y que se dirijan hacia los procesos de mayor valor agregado, con lo cual incrementarán también los niveles de ingreso y oportunidades de empleo rentables.

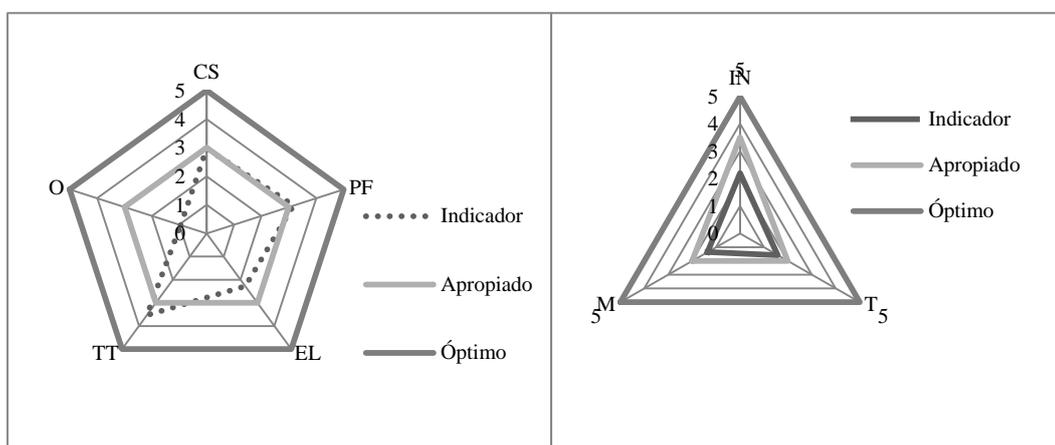


Gráfico N° 7: Indicadores sociales y económicos del sector agrario en Yantzaza

Fuente: (Izquierdo, Makeschin, & Heidhues, 2012)

	<i>Indicador</i>	<i>Apropiado</i>	<i>Óptimo</i>
<i>Condiciones de salud (CS)</i>	2,97	3	5
<i>Percepción familiar (PF)</i>	3,17	3	5
<i>Estabilidad laboral (EL)</i>	2,28	3	5
<i>Tenencia de tierra (TT)</i>	3,53	3	5
<i>Organización (O)</i>	0,95	3	5
<i>Ingreso neto (IN)</i>	2,2	3,5	5
<i>Mano de Obra (T)</i>	1,58	2	5
<i>Mecanización (M)</i>	1,35	2	5

Cuadro N° 6: descripción de los indicadores económicos y sociales

Fuente: (Izquierdo, Makeschin, & Heidhues, 2012)

El indicador de organización, muy alejado de los niveles apropiados, a su vez demuestra la escasa cultura organizacional de las poblaciones rurales en cuestión. A pesar de que existen varias organizaciones de base comunitaria, la predisposición de la población para participar activamente de las actividades propuestas en las mismas, es poco frecuente; la escasez de líderes locales sería otra de las causas, así como las experiencias poco favorables en iniciativas colectivas anteriores. Esta realidad es a su vez uno de los determinantes de la in-sustentabilidad de las explotaciones agrarias de la Zona, puesto que en los medios rurales dada la baja densidad poblacional en el territorio, la baja escala de producción y consumo de insumos, así como la escasez de

recursos financieros e infraestructuras, hacen de la acción colectiva un elemento crítico para el éxito de las iniciativas de desarrollo, así como de las actividades productivas cotidianas que emprenden los individuos.

3.1.3. Diagnóstico ambiental

La gestión ambiental en el sector rural implica la consideración de una amplia gama de elementos como: cambio climático y su efecto en la agricultura; los riesgos implícitos por efectos climáticos no advertidos, la protección de cuencas hidrográficas, la conservación de bosques, la conservación y mejoramiento de la calidad de los suelos agrícolas, entre otros. En esta investigación el diagnóstico ambiental realizado fue muy elemental, centrado en las prácticas agrícolas y de ganadería, para considerar el efecto de las prácticas en la sostenibilidad de los recursos naturales que sustentan a la agro-ganadería en el tiempo. El diagnóstico muestra los siguientes resultados:

- Las prácticas cotidianas de los productores no implican medidas de cuidado y prevención del deterioro de los suelos agrícolas y demás activos ambientales.
- La dependencia de agroquímicos en la agricultura es excesiva; no se emplea el reciclaje de materia orgánica para la fertilización del suelo o control de plagas, lo cual también encarece los costos de producción.
- Existen evidencias de erosión del suelo en las áreas de pastoreo de ganado, lo cual condiciona su uso futuro para fines agrícolas (Izquierdo, Makeschin, & Heidhues, 2012).
- La baja rentabilidad de las explotaciones ganaderas ha llevado a que se amplíe las áreas de pastoreo y el número de animales, en lugar de mejorar el rendimiento por animal a través de prácticas complementarias. Así se amplía la frontera agrícola en detrimento de los bosques primarios.
- No existen prácticas de protección de cuencas hidrográficas.
- No existen medidas de mitigación de los riesgos climáticos sobre la agricultura, lo cual desincentiva la agricultura y expande la ganadería.

3.1.4. Diagnóstico institucional

En la dimensión institucional la investigación de campo evidenció la existencia de múltiples programas y proyectos de organismos del sector público que apoyan al desarrollo del sector rural. Los más importantes por su proximidad y relaciones con el medio son los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's), resumidos en Cuadro N°7, con cada una de las competencias encargadas en relación al fomento productivo y desarrollo territorial.

NIVEL DE GAD	FUNCIONES Y COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL DESARROLLO RURAL
TODOS (Funciones transversales)	a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales; b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales; e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
Regional (competencias exclusivas)	e) Otorgar personalidad jurídica, registrar y controlar a las organizaciones sociales de carácter regional; f) Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional; g) Fomentar las actividades productivas regionales; h) Fomentar la seguridad alimentaria regional;
Provincial	Funciones: f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados; Competencias exclusivas: d) La gestión ambiental provincial; e) Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley; f) Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias;
Cantonal	Funciones: h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno; k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales; p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad; Competencias exclusivas: b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón; d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley; g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
Parroquial	Funciones: g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados; h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos; Competencias exclusivas: c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural; d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente; f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base; h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

Cuadro N° 7: Funciones y competencias de los GAD's relacionadas con el desarrollo rural

Fuente: Cootad, (2010); Elaboración: Autor

Adicionalmente a los organismos de fomento al desarrollo expuestos en el cuadro anterior, se constató la existencia de organismos del gobierno central, desconcentrados territorialmente con jurisdicción provincial. De estos los más importantes son el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP); y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Pese a que la

mayoría de estos organismos están en la actualidad ejecutando programas con algún impacto territorial, estas acciones no son coordinadas interinstitucionalmente, y cada organismo actúa de manera aislada; tampoco existe un programa que incluya a todas las comunidades. Los agricultores destacan la importancia del programa de extensión territorial ERAS que ejecuta el MAGAP, sin embargo son conscientes de que los técnicos no están preparados en aspectos administrativos y particularmente de gestión de mercados, la cual es la principal deficiencia observada en el medio.

Un problema recurrente constatado en la investigación de campo fue la superposición de funciones entre los organismos de fomento agropecuario como el MAGAP y los GAD's. No existe un plan concertado entre estos actores para actuar de manera coordinada en el tiempo ni en el territorio, ni para explotar las complementariedades que sus competencias asignadas les atribuyen. Asimismo la integración de las organizaciones civiles en la cogestión de los programas que los involucran es prácticamente inexistente; no se ha hecho explícita una planificación de largo plazo.

Pese a lo anterior, existe un potencial importante para establecer un modelo de gestión del desarrollo rural basado en la complementariedad entre los distintos organismos de fomento del desarrollo y los beneficiarios: la Ley de Economía popular y solidaria establece los parámetros para la consolidación de organizaciones populares comunitarias con personería jurídica a través del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual otorga a estas organizaciones de la economía popular y solidaria (OEPS) la facultad de participar en procesos de contratación pública, convenios con organismos públicos y otras organizaciones de la sociedad civil. Otro factor favorable de la institucionalidad vigente, es la flexibilidad del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) respecto a la asignación de las competencias de desarrollo territorial y fomento agropecuario, lo cual facilita la elaboración de arreglos institucionales para mejorar la gobernanza local para la planificación participativa y co-gestión de los programas de desarrollo rural; a propósito se cita textualmente el artículo 135 del COOTAD (2010), el cual respecto al ejercicio de la competencia de fomento de las actividades productivas y agropecuarias refiere lo siguiente:

“Para el ejercicio de la competencia de fomento de las actividades productivas y agropecuarias que la Constitución asigna a los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales y parroquiales rurales, se ejecutarán de manera coordinada y compartida, observando las políticas emanadas de las entidades rectoras en materia productiva y agropecuaria, y se ajustarán a las características y vocaciones productivas

territoriales, sin perjuicio de las competencias del gobierno central para incentivar estas actividades.

A los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales y parroquiales rurales les corresponde de manera concurrente la definición de estrategias participativas de apoyo a la producción; el fortalecimiento de las cadenas productivas con un enfoque de equidad; la generación y democratización de los servicios técnicos y financieros a la producción; la transferencia de tecnología, desarrollo del conocimiento y preservación de los saberes ancestrales orientados a la producción; la agregación de valor para lo cual se promoverá la investigación científica y tecnológica; la construcción de infraestructura de apoyo a la producción; el impulso de organizaciones económicas de los productores e impulso de emprendimientos económicos y empresas comunitarias; la generación de redes de comercialización; y, la participación ciudadana en el control de la ejecución y resultados de las estrategias productivas. Para el cumplimiento de sus competencias establecerán programas y proyectos orientados al incremento de la productividad, optimización del riego, asistencia técnica, suministro de insumos agropecuarios y transferencia de tecnología, en el marco de la soberanía alimentaria, dirigidos principalmente a los micro y pequeños productores.

Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales podrán delegar el ejercicio de esta competencia a los gobiernos autónomos descentralizados municipales cuyos territorios sean de vocación agropecuaria. Adicionalmente, éstos podrán implementar programas y actividades productivas en las áreas urbanas y de apoyo a la producción y comercialización de bienes rurales, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales. El fomento de la actividad productiva y agropecuaria debe estar orientada al acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual los diferentes niveles de gobierno evitarán la concentración o acaparamiento de estos recursos productivos; impulsarán la eliminación de privilegios o desigualdades en el acceso a ellos; y, desarrollarán políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras. El turismo es una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno” (COOTAD, 2010).

Respecto a la cogestión comunitaria son muy importantes los artículos siguientes:

Art. 275.- Modalidades de gestión: *Los gobiernos autónomos descentralizados regional, provincial, distrital o cantonal podrán prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia en forma directa, por contrato, gestión compartida, por delegación a otro nivel de gobierno o cogestión con la comunidad y empresas de economía mixta.*

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales prestarán sus servicios en forma directa, por contrato o gestión compartida mediante la suscripción de

convenios con los gobiernos provinciales, municipales y con las respectivas comunidades beneficiarias.

Art. 281.- La cogestión de los gobiernos autónomos descentralizados con la comunidad: *En los casos de convenios suscritos entre los gobiernos autónomos descentralizados con la comunidad beneficiaria se reconocerá como contraparte valorada el trabajo y los aportes comunitarios. Esta forma de cogestión estará exenta del pago de la contribución especial por mejoras y del incremento del impuesto predial por un tiempo acordado con la comunidad.*

Artículo 280.- La gestión compartida entre los diversos gobiernos autónomos descentralizados: *Para ejecutar obras públicas que permitan dar cumplimiento a competencias y gestiones concurrentes, dos o más gobiernos autónomos descentralizados del mismo o de distinto nivel de gobierno podrán celebrar convenios de cogestión de obras. Los convenios establecerán los términos de coparticipación de cada una de las partes, el financiamiento de la obra, las especificaciones técnicas y la modalidad de fiscalización y control social. Los procesos contractuales y formalidades del convenio observarán lo establecido en la ley” (COOTAD, 2010).*

Adicionalmente es importante recalcar según el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017⁷, la voluntad política del gobierno central para asignar recursos destinados a la transformación de la matriz productiva primaria, garantizando la planificación territorial descentralizada y la activa participación social en la toma de decisiones para asegurar la equidad territorial, a través de una trama institucional muy amplia, con jurisdicción nacional. Al respecto es conveniente citar textualmente lo expuesto en el PND vigente, el cual expone:

“El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) fue creado en la Constitución de 2008 (art. 279) y está integrado por el Consejo Nacional de Planificación, su secretaria técnica –Senplades–, los consejos sectoriales de política pública de la función ejecutiva, los consejos nacionales de igualdad, los consejos de planificación de los gobiernos autónomos descentralizados, los consejos ciudadanos sectoriales y otras instancias de participación. Las unidades básicas de participación del sistema son las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas (art. 248). El sistema esta normado en la Constitución de 2008, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPFP (2010), la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD (2010). Las agendas sectoriales de la política desdoblán la planificación nacional en cada ámbito de intervención gubernamental, y las agendas para la igualdad consolidan lineamientos de políticas para la inclusión de las mujeres,

⁷ Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

personas con discapacidad, pueblos y nacionalidades indígenas, niñez, adultos mayores y personas en situación de movilidad, entre otras” (CNP, 2013).

En definitiva, a manera de conclusión del diagnóstico institucional se puede afirmar que si bien en la actualidad la organización institucional en los territorios rurales de Yantzaza no es completamente funcional para fines de innovación territorial pro-desarrollo, el potencial otorgado por los instrumentos jurídicos de planificación pública es enorme y debe aprovecharse con la finalidad de construir un modelo de gobernanza local favorable para la construcción del desarrollo según la visión que más valoran las comunidades rurales, modelo en el que estas comunidades son co-participes activas.

3.2. Resumen de la problemática diagnosticada

La evaluación de la situación actual de las comunidades rurales de Yantzaza permiten reconocer una problemática a resolver, esta se resume en los siguientes enunciados:

- Las comunidades rurales de Yantzaza sustentan su economía en la agricultura y ganadería, actividades que pese a ser idóneas ante las oportunidades que ofrece el territorio, no garantizan solvencia económica a los productores;
- Los costos de transacción que enfrentan los productores encarecen los costos de producción y comercialización, ante la alta dispersión poblacional y bajo volumen de sus cosechas individuales.
- A nivel individual existe deficiencia de conocimientos técnicos y administrativos por parte de los productores sobre cómo administrar sus fincas.
- A nivel colectivo la organización social y la participación de las comunidades en la cogestión del desarrollo con los organismos públicos es casi inexistente, pese a que existen argumentos jurídicos que lo promueven.
- Los actores públicos de fomento al desarrollo agropecuario o rural no ejercen sus actividades de manera coordinada en el tiempo ni el espacio, por falta de un modelo de gestión que facilite la acción interinstitucional.
- El empleo rural es escaso y las fuentes de ingreso poco diversificadas; la participación de los agricultores en la cadena agroalimentaria es reducida en la medida en que no se incorporan tecnologías para agregar valor a la producción.
- Los impactos ambientales sobre los cultivos son asumidos directamente por los productores; no existe un plan de contingencia para reducir los riesgos climáticos sobre las cosechas.

- La conservación de la calidad de los suelos agrícolas no es una práctica común; existen evidencias de erosión del suelo empleado en el pastoreo de animales, así como de bajo nivel de nutrientes en los suelos agrícolas.
- Son deficientes los conocimientos que tienen los productores locales sobre la dinámica de los mercados urbanos y las posibilidades de establecer vínculos comerciales con los mismos.
- La agricultura ineficiente no genera los recursos necesarios para aumentar los ingresos. Asimismo el acceso a crédito es con frecuencia muy costoso y difícil, ante los elevados riesgos de incumplimiento en los pagos.

Pese a los problemas mencionados, gran parte de las ineficiencias productivas pueden solucionarse al considerar de manera integral todos los elementos de la cadena agroalimentaria y buscar en ella las fuentes de competitividad para todo el sector rural a través de la innovación territorial.

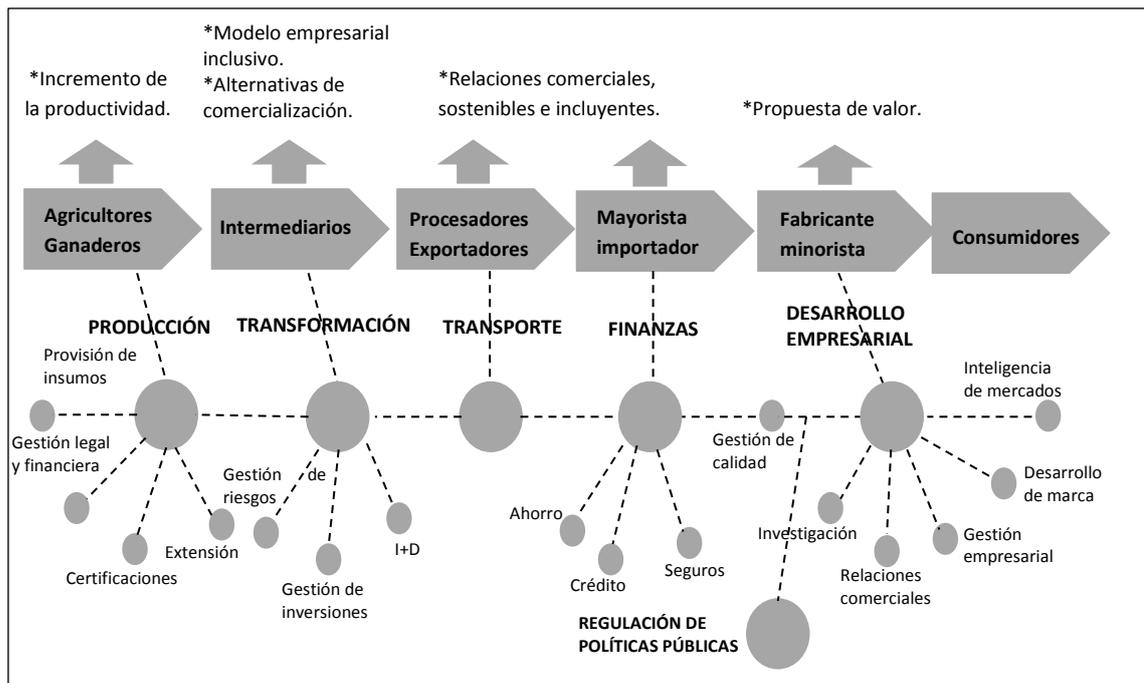


Gráfico N° 8: cadena agraria y oportunidades de innovación.

Fuente: Adaptación de CIAT, 2012.

El Gráfico N° 8 muestra los principales elementos de la cadena de valor agropecuaria y las opciones de modernización en cada una de las etapas, para liberar el potencial de valor que la agricultura y ganadería requieren para ser sostenibles económica, social y ambientalmente. A partir del gráfico anterior asimismo se deduce que en el sector agropecuario existe un amplio potencial para generar opciones de negocio para distintos sectores, debido al encadenamiento que existe. Una ampliación de las

fronteras productivas a través de la exportación por ejemplo, generaría un aporte importante para la economía de todos los actores del territorio que participan en la cadena (productores, transportistas, microfinanzas, etc.).

En base a lo anterior, se establece a continuación el reto de consolidar un nuevo modelo de gestión de la economía agraria basado en la innovación territorial en Yantzaza, asumiendo la multidimensionalidad e interdependencia del fenómeno de desarrollo, así como la necesidad de acción colectiva, planificada y participativa entre los diferentes actores públicos y privados.

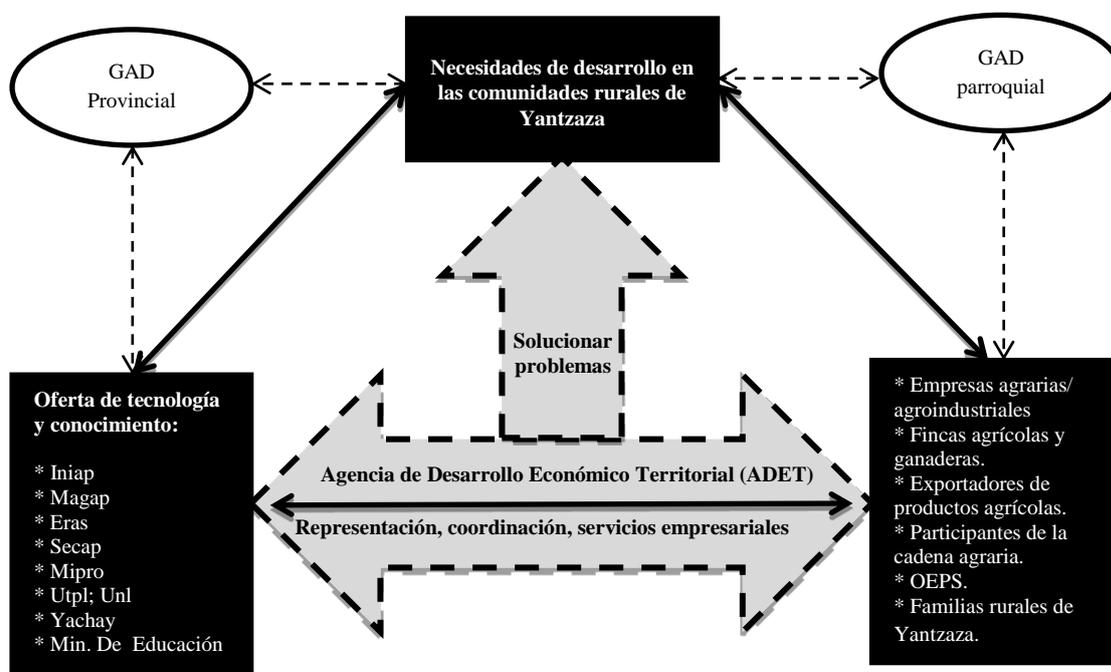
3.3. Propuesta de un modelo de gestión para la innovación territorial rural

El diagnóstico sugiere que se puede superar gran parte de las ineficiencias en el sistema productivo rural mediante la incorporación de conocimientos y tecnologías, fáciles de aplicar y poco costosas. La solución sin embargo no depende únicamente de los productores agrarios, puesto que existen también elementos como la gestión del conocimiento y la provisión de servicios públicos, que requieren de la intervención de los organismos del Estado; además asumiendo el carácter estratégico de la economía rural para los intereses de toda la sociedad ecuatoriana, así como el compromiso social para que el Estado actúe a favor de la equidad y reducción de la pobreza aplicando criterios de subsidiariedad y compensación en territorios desiguales, se considera legítima la intervención del sector público en coordinación con el sector privado para la gestión de un modelo de co-gestión del desarrollo. Para ello se sugiere aquí la consolidación de una instancia que represente a la sociedad civil, la cual dotada de las capacidades técnicas, pueda coordinar con los organismos públicos y privados un plan de innovación territorial para el desarrollo en el largo plazo; este plan debe involucrar como mínimo las dimensiones social, económica y ecológica, respaldado por los arreglos institucionales que sean pertinentes; se propone la creación de una Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET), para que materialice un nuevo modelo de gestión de la innovación territorial y oriente el desarrollo rural a través de unos criterios específicos que se detallan a continuación.

3.3.1. Síntesis del modelo de gestión

El modelo de gestión para la innovación territorial y el desarrollo se basa en el modelo GUIES de transferencia de conocimiento y tecnología, puesto que se considera precisamente a la transferencia de tecnología (TT) y gestión del conocimiento como la actividad fundamental de un proceso de innovación territorial para el desarrollo, esto es: para incorporar mejores prácticas agropecuarias, innovar en las formas de comercialización, incursionar en iniciativas de agroindustria, canalizar los recursos

públicos, construcción de redes socio-productivas funcionales, diversificar las actividades productivas e incrementar las oportunidades de empleo de la población local en la cadena agroalimentaria. El gráfico N° 9 ilustra la composición del modelo de gestión y la relación que se produce entre estos.



Iniap= Instituto Nacional de investigaciones agropecuarias; **Magap**= Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca; **Eras**= escuelas de la revolución agraria (extensión agropecuaria); **Secap**= Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional; **Utpl**= Universidad Técnica Particular de Loja; **Unl**= Universidad Nacional de Loja; **Yachay**= Universidad de Investigación de Tecnología Experimental; **OEPS**= Organizaciones de la economía popular y solidaria (cooperativas, comunidades y asociaciones).

Gráfico N° 9: relaciones entre agentes del modelo de transferencia GUIESS

Fuente: adaptación de (Dalmau, Pérez, & Baixauli, 2007).

El modelo de gestión asume al proceso de innovación territorial, con la participación de todos los actores implicados, como el punto de inflexión que permite reorientar los esfuerzos hacia un plan viable y factible de desarrollo –no solamente rural– en todo el cantón. La Agencia de Desarrollo Económico Territorial (ADET) de acuerdo al modelo propuesto, actúa como intermediaria entre los distintos organismos públicos y privados del territorio y aquellos entes externos con influencia local; las flechas centrales del gráfico anterior representan la frecuencia e intensidad de intermediación de la Agencia entre los proveedores de soluciones tecnológicas o recursos económicos y los usuarios que demandan estas soluciones. En principio la Agencia representa a toda la

sociedad civil del territorio de Yantzaza, de allí que su conformación implique a distintos actores del medio, como se lo sugiere a continuación.

3.3.2. Consolidación del modelo de gestión para la innovación territorial

La consolidación de la ADET como organismo de gestión que materializa el modelo de gestión deseable, constituye en sí mismo un paso fundamental en el proceso de innovación territorial para el desarrollo. El gráfico N° 10 ilustra de manera global cuál es este proceso integral, cómo se construye y el rol que tiene la ADET como modelo de gestión en este proceso.

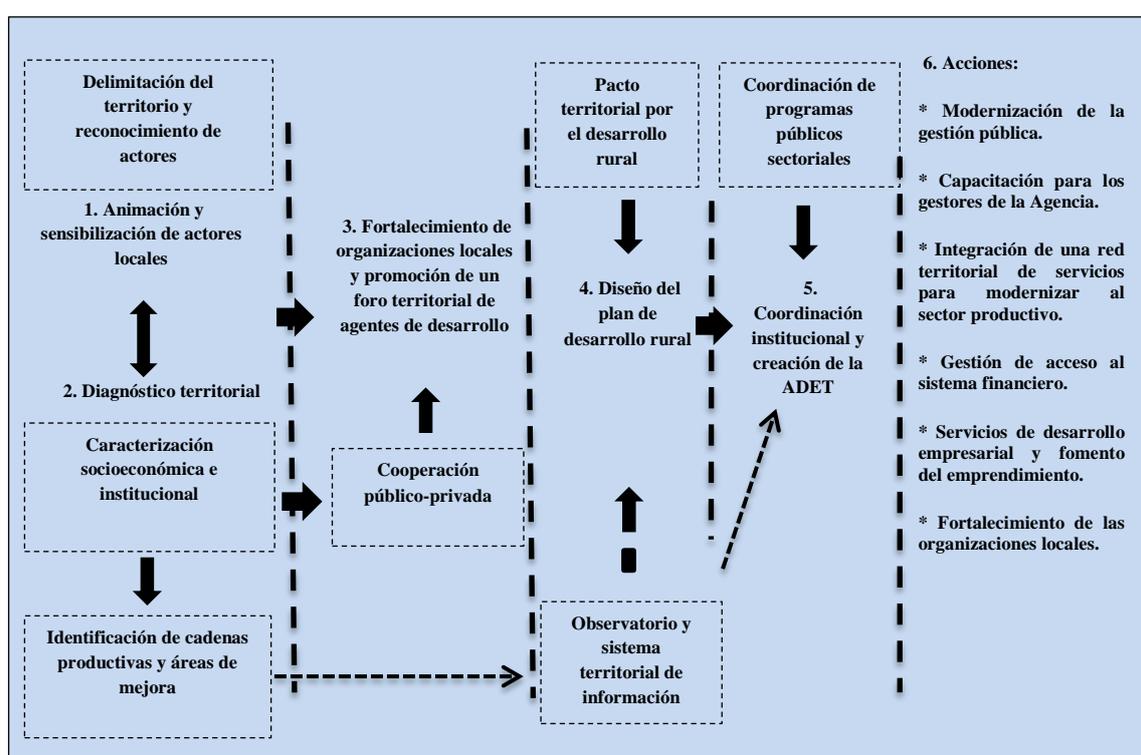


Gráfico N° 10: fases de un proceso de innovación territorial para el desarrollo

Fuente y elaboración: Adaptación de (Albuquerque & Dini, 2008)

La consolidación de la Agencia y la dotación de autonomía jurídica y capacidades técnicas a esta, es el resultado de un trabajo previo de coordinación y convergencia institucional de varios actores. Los actores que conforman la Agencia de manera permanente son aquellos que sugiere el modelo GUIESS para la transferencia de tecnología, tal como se lo explica en la sección 3.2.4.

3.3.3. Estrategia de largo plazo

El proceso de innovación territorial que aquí se propone, pretende como estrategia central, dotar de funcionalidad al territorio de Yantzaza para progresivamente avanzar

hacia la transformación productiva local a través del emprendimiento en proyectos que agreguen valor a la producción local y garanticen el aprovechamiento sustentable de los recursos que ofrece el territorio. El gráfico N° 11 ilustra intuitivamente la estrategia propuesta, donde los proyectos a los que se hace referencia, resultan de una priorización previa a partir de las necesidades observadas en el territorio.

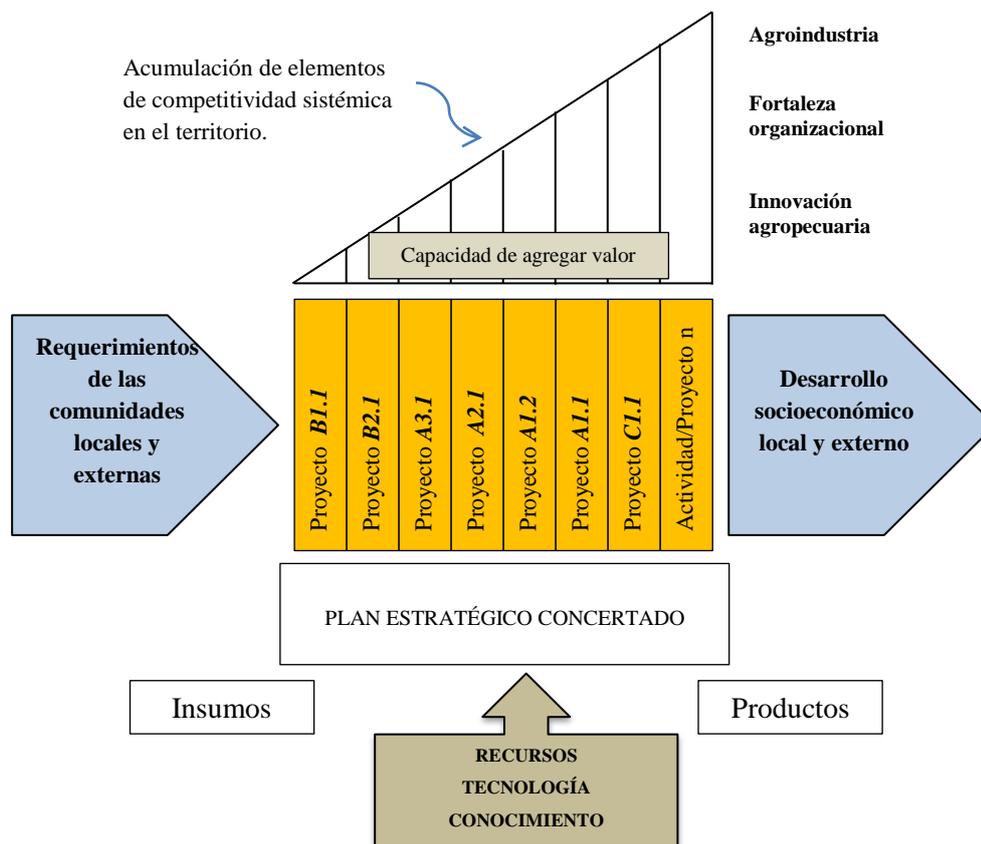


Gráfico N° 11: aporte marginal de los proyectos a la competitividad sistémica del territorio
Fuente: Adaptación de (Rojas, 2004)

La construcción de la competitividad sistémica o funcionalidad del territorio para el despliegue de actividades productivas, permitirá en el largo plazo desarrollar proyectos productivos y sociales cada vez más complejos. Pero ese plan estratégico concertado al que hace referencia el gráfico, requiere de una sincera apertura y diligencia por parte de los gestores de la Agencia, para participar con la ciudadanía no solamente de los sectores rurales a los que se pretende beneficiar, sino también de los territorios aledaños, con particular atención en las ciudades intermedias que tienen influencia en los territorios rurales. La planificación debe tener un carácter prospectivo, adelantándose a las posibilidades de inversión para las que se presta el territorio y que además encuentren interés por parte de los inversionistas –rurales y externos–, para en base a ello proyectar los cambios institucionales, las medidas de inclusión social y

la dotación de infraestructuras por ejemplo, así como decidir la prioridad de los proyectos de desarrollo a los que se apoyará progresivamente.

3.3.4. Actores que integran el modelo de gestión

La Agencia, que vertebra el modelo de gestión es jurídicamente hablando, una organización de derecho privado, sin fines de lucro, pero que se conforma y financia con el aporte de entidades autónomas de influencia en el territorio. Considerando que la creación de este organismo (ADET), parte de la necesidad de transferir conocimiento –principalmente capacidades técnicas de gestión– y tecnología para aprovechar los recursos endógenos que ofrece el territorio para el desarrollo; se sugiere que como prioridad la Agencia cuente entre sus miembros permanentes, a organismos del Gobierno, de las Unidades de investigación, Empresas y organizaciones de la sociedad civil, de acuerdo a los lineamientos del modelo teórico GUIES de transferencia de tecnología .

La participación de cada uno de estos miembros tiene un respaldo jurídico fácil de armonizar rigiéndose al COOTAD y al Código de planificación y Finanzas Públicas en el caso de los GAD's; a la Ley Orgánica de Educación Superior, en el caso de las Universidades y unidades de investigación; a los estatutos en los casos de las cámaras u otras entidades representantes de las empresas; y a la ley de Economía Popular y Solidaria en el caso de las asociaciones, cooperativas o comunidades de productores rurales y organizaciones del resto de la sociedad.

En las siguientes sub-secciones se hace referencia a cada uno de los actores que se sugiere para que integren la Agencia y cuáles serían sus roles.

3.3.4.1. Organismos del Gobierno

Los organismos de desarrollo del gobierno que dada su naturaleza de proveedores de servicios públicos están convocados a participar en el fomento de actividades productivas rurales y desarrollo económico territorial, son los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en los distintos niveles: provincial, cantonal y parroquial. Cada uno de estos tiene asignadas unas competencias según lo explica el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). El Cuadro N° 7 expuesto anteriormente en la sección de diagnóstico institucional, resume cuáles son las competencias relacionadas con fomento productivo y desarrollo territorial, asignadas jurídicamente a cada nivel de gobierno según el COOTAD. Esta distribución de competencias permite deducir que los tres niveles de gobierno deberían participar en la conformación de la Agencia como miembros permanentes, a no ser que se acuerde una transferencia de competencias entre estos, en cuyo caso sería necesaria

la participación de los gobiernos parroquial y cantonal, dada la proximidad con los beneficiarios.

Adicionalmente existen organismos del Gobierno central desconcentrados con jurisdicción en el territorio, cuya importancia para la Agencia es crítica dadas las funciones que tienen encargadas para el desarrollo territorial; tal es el caso por ejemplo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el cual tiene asignada la competencia de diseñar la política agraria a nivel nacional y cuenta con entidades adscritas que facilitan la intervención Territorial: El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP); las Escuelas de la Revolución Agraria (ERAS) que hacen extensión agropecuaria; Agrocalidad ; el Viceministerio de Desarrollo Rural, entre otras.

Existen otras entidades públicas como el MIDUVI, Ministerio de Educación; Ministerio de Inclusión económica y Social, entre otros, desarrollan programas con impacto en el desarrollo rural; estos sin embargo no ejercen un rol protagónico en la provisión de servicios públicos, por lo que su participación en esta Agencia de Desarrollo debería ser más bien temporal, mediante convenios para participar en proyectos concretos.

3.3.4.2. Universidades y Unidades de Investigación

El rol de las universidades en el desarrollo territorial se resume básicamente en tres aportes: (1) la formación del talento humano; (2) canalización de la investigación y transmisión de resultados según las demandas sociales del territorio; (3) cooperación con organismos públicos y privados en iniciativas del interés social. Existen dos universidades que por su ubicación próxima al territorio de Yantzaza, acogen a muchos de sus jóvenes y potencialmente están en condiciones de aportar en la canalización de investigación para resolver cuestiones concretas, estas son la Universidad Técnica Particular de Loja y la Universidad Nacional de Loja; además existe en el cantón Zamora, una dependencia del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), el cual oferta cursos de formación técnica y actualización profesional, de acuerdo a las demandas del territorio. La estación Amazónica del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) es otro de los entes que potencialmente pueden transferir conocimiento y tecnología para dar respaldo a los proyectos locales de innovación.

El cuadro N° 8 detalla los servicios que cada una de las entidades de educación superior e investigación ofrecen actualmente a la ciudadanía y que son susceptibles de adecuarse a las demandas de la población rural en su proceso de construcción de la innovación territorial. La coordinación y el establecimiento de redes entre estas

entidades generadoras de conocimiento y tecnología y los actores del territorio que las demandan, constituye en sí mismo ya, parte del proceso de innovación territorial para el desarrollo; de ahí que se sugiere la vinculación más protagónica de estas entidades con las demandas sociales a través de su participación activa en la Agencia.

INIAP ESTACIÓN AMAZÓNICA	UTPL	UNL	SECAP
Asesoramiento técnico	4 Carreras en el área administrativa	6 Carreras del área agropecuaria	Capacitación para empresas
Análisis de nutrientes	7 Carreras en el área biológica	10 Carreras del área educativa	Certificación de personas
Análisis microbiológico	5 Carreras en el área socio-humanística	11 Carreras del área jurídica	Formación por competencias
Análisis de suelo	6 Carreras en el área técnica	5 Carreras del área de la salud	Seminarios y Charlas Técnicas
Análisis foliar	15 Departamentos de investigación	1 Hospital veterinario	11 Cursos de duración corta
Análisis de agua	32 Líneas o programas de investigación	Vinculación con la comunidad	18 Cursos de duración media
Análisis de calidad de alimentos	1 Departamento de investigación en ciencias agropecuarias y de alimentos	2 Programas de postgrado en el área agropecuaria	9 Cursos de duración larga
Diagnóstico de plagas			Programa de Intervención Territorial Integral
Diagnóstico enfermedades	1 Departamento de investigación en ciencias naturales	1 Editorial	
Publicaciones técnicas	Investigación y proyectos de vinculación con la comunidad	1 Estación experimental agrícola	
Plantas y semillas certificadas		1 Estación radial	
Servicios biotecnológicos	Cursos de formación continua	1 Quinta experimental agrícola	

Cuadro N° 8: Unidades de investigación con influencia en el territorio rural de Yantzaza

Elaboración: Autor

La capacidad de las unidades de investigación de proveer servicios para el desarrollo rural es amplia, y cubre cada una de las dimensiones del Desarrollo Sustentable: económica, social y ambiental. Una mayor vinculación de estas entidades con la sociedad para la construcción de la funcionalidad del territorio, además de otorgarles mayor legitimidad social, puede proveerles de fondos para cumplir sus funciones de i+D, así como ampliar las posibilidades para que los estudiantes se vinculen en proyectos reales que aporten un sentido práctico a su formación.

3.3.4.3. Empresas, productores del sector rural y sociedad

Claramente el sector privado, y en particular las comunidades rurales en cuestión, al ser los beneficiarios directos de esta intervención, deberán asumir la contraparte que les corresponde en esta Agencia de Desarrollo. Lo ideal sería que para la conformación de la Agencia se integre no solamente a los productores rurales

organizados⁸, sino también a organismos del sector productivo urbano como las cámaras de comercio, cámaras de industrias y otros gremios, puesto que muchos de los establecimientos productivos del sector urbanos tienen vinculación directa con los productores rurales, especialmente visible en la cadena de valor agroalimentaria. De hecho, el territorio rural se ve seriamente limitado si es que no se asume la responsabilidad de fomentar las emprendimientos de transformación productiva en las ciudades intermedias más próximas para aprovechar las economías de aglomeración y escala.

Algunas de las organizaciones comunitarias a las que se encuentran asociados los productores en Yantzaza son:

- Organización de ganaderos “San Antonio”
- Organización de ganaderos “Centinela del Cóndor”
- Organización de ganaderos El Porvenir (para mejora de ganado únicamente)
- Organización “Cinco C” (producción y comercialización de cacao y café; Yantzaza)
- 10 organizaciones autónomas comunitarias (distribuidas en distintos barrios del cantón Yantzaza).

La participación de las organizaciones de la sociedad civil de base comunitaria en el modelo de gestión, representa la innovación fundamental de este modelo de gestión Guies; puesto que estas asumen una corresponsabilidad institucional en los proyectos de desarrollo a través de las incorporación de sus propias actividades de sustento en la agenda de desarrollo; además están en la posibilidad de evaluar directamente el desempeño de los organismos públicos en la atención de las necesidades de la población rural, incrementándose así la transparencia y la inclusión en la gestión.

3.3.5. Las funciones genéricas de la Agencia de desarrollo

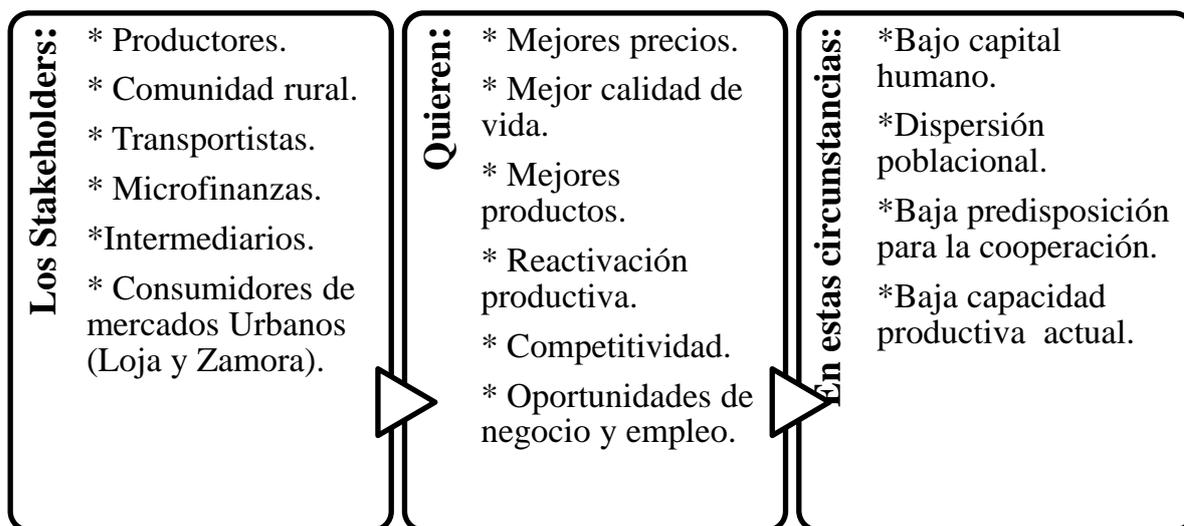
La Agencia de Desarrollo territorial en el sentido que aquí se propone, es un organismo de gestión netamente técnico; que cumple por encargo de las autoridades ciertas tareas pero que se debe y responde en todo momento a los intereses de la sociedad, particularmente de las comunidades rurales que son las que prioritariamente requieren de sus servicios. Para ello emplea distintos métodos que trascienden los netamente técnicos y coinciden en ocasiones con la incidencia política en nombre de

⁸ El mecanismo de organización formal para que los productores puedan ser representados de manera institucional, lo otorga la Ley de Economía Popular y Solidaria, que dispone la existencia jurídica de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (OEPS) en tres modalidades: Comunidad, Cooperativa y Asociación.

las comunidades locales, en la medida en que conserven su aprobación y legitimidad social. Las funciones principales genéricas que se le deberían atribuir a esta Agencia, de acuerdo a las características y necesidades del territorio de Yantzaza se resumen a continuación:

- Elaboración y gestión de una base de datos con información socio-económica de la población de las comunidades rurales, sus proyectos productivos o actividades, las redes comerciales, así como sus carencias fundamentales. Esta información da lugar al establecimiento de una línea base, y a la elaboración de unos indicadores de impacto en las dimensiones económica, social y ambiental, a partir de los cuales se evalúa los resultados de su gestión.
- Liderar un proceso de construcción de espacios periódicos de diálogo, para la interacción entre los Stakeholders de las dimensiones económicas, institucionales, socioculturales y ambientales, quienes participen en la construcción colectiva de las condiciones que requiere el territorio y la población.
- Fortalecer y diversificar los vínculos funcionales urbano-rurales; esto incluye: relaciones comerciales incluyentes y justas; intercambio socio-cultural concretamente con fines turísticos, educativos y de revalorización cultural; vialidad y transporte.
- Ofertar un paquete de servicios empresariales de difícil acceso en el territorio dada su complejidad técnica o costo, tales como: desagregación tecnológica; gestión financiera y contable; incubación de negocios; búsqueda y adaptación de tecnología y conocimiento para impulsar emprendimientos productivos locales; elaboración de proyectos de inversión asociativos y búsqueda de financiamiento acorde al tiempo de recuperación de las inversiones.
- Contribuir técnicamente en el diseño del plan de ordenamiento territorial, en representación de las comunidades rurales, velando por que se incluyan en la agenda de política pública las inversiones públicas que los actores requieren para el desarrollo de sus actividades productivas y para cubrir necesidades básicas.
- Contribuir en la creación de un banco de proyectos factibles de preferencia asociativos, que beneficien al territorio en su conjunto, y en la posterior priorización de las intervenciones de los organismos públicos de desarrollo, así como en la búsqueda de financiamiento para concretar los proyectos comunitarios, en función de un plan de largo plazo para el desarrollo, concertado con las comunidades locales.

Las anteriores son unas funciones que se pueden prever de manera genérica, en un contexto como el que se esquematiza el cuadro N° 9.



Cuadro N° 9: guía para la innovación en el territorio según los trabajos por hacer

FUENTE: Adaptación de (Acott, Sinfield, Johnson, & Altman, 2008)

En el marco operativo estas funciones pueden ampliarse o convertirse en muy específicas, por lo que sin duda la funciones de la ADET evolucionarán en el tiempo, conforme los objetivos logrados permitan acceder a otros objetivos y estadios superiores de desarrollo. En términos generales sin embargo, aunque cambie la forma de abordar la problemática o cambie la denominación de las funciones, estas involucran unos componentes administrativos elementales que se resumen en el gráfico N° 12.

Cada una de las letras en los cuadrantes del gráfico anterior, se asocian con una función administrativa como se muestra a continuación:

P: Planear

- a) Establecer metas tangibles respecto a los ítems de control acordados con los productores y los actores externos, de manera individual para cada proyecto.
- b) Determinar procedimientos y roles individuales para cumplir con las metas.

H: Hacer

- a) Desarrollar tareas que se establecieron en el plan de acción, en las que debe intervenir activamente la Agencia.
- b) Recopilar hechos y datos para la verificación del proceso de cumplimiento y avance de los proyectos en su integralidad.

V: Verificar

- a) Confrontar y/o comparar las metas planificadas para definir su avance y cumplimiento.

A: Acción correctiva

- a) Identificar las no conformidades, falencias y/o desvíos, determinándose procedimientos de mejora continua o reingeniería de procesos, con el objeto de que no se vuelva a cometer el error.

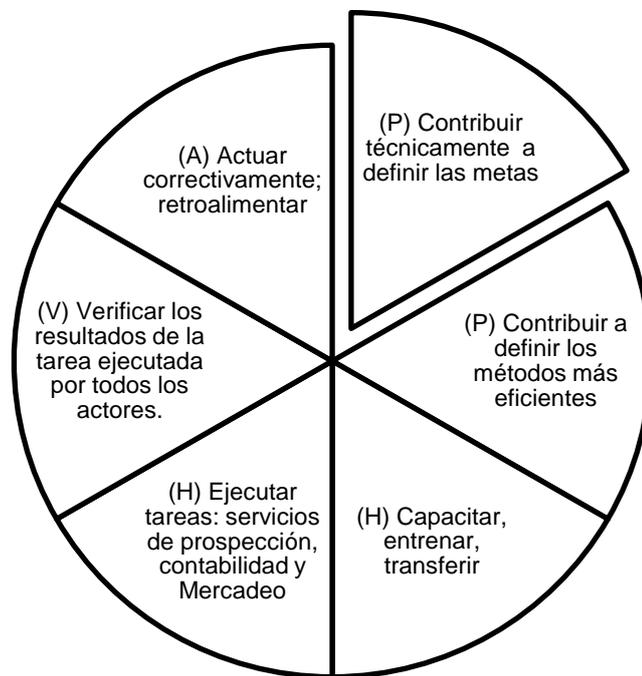


Gráfico N° 12: funciones administrativas genéricas de la ADET

Fuente: Adaptación de (Rojas, 2004)

3.3.6. Organigrama y esquema operativo de la ADET

Dado el contexto planteado en las sub secciones anteriores, se puede prever que la ADET asumiría la forma organizacional y operativa que se sintetiza en el gráfico N° 13.

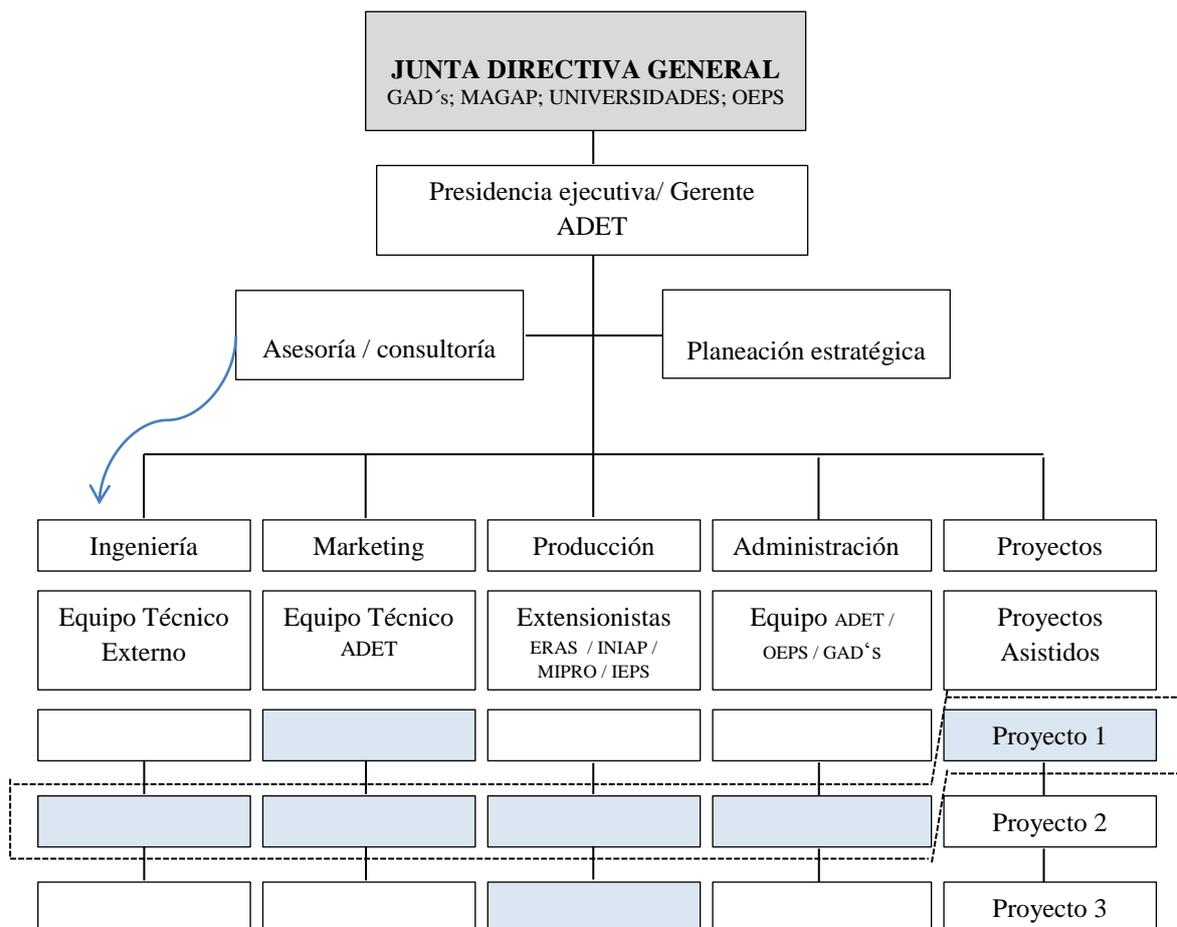


Gráfico N° 13: Estructura organizacional y operativa sugerida para la Agencia

Fuente: Adaptación de (Rojas, 2004)

Al cumplir con esta función de intermediación para la transferencia de conocimiento y tecnología, así como el acompañamiento técnico y liderazgo local; la ADET reduce los costos de transacción a los que normalmente se enfrentarían tanto los productores rurales de Yantzaza, como los organismos de desarrollo que intervienen en dichos territorios. Al mismo tiempo facilita un uso eficiente de los recursos públicos.

3.3.7. Matriz de respuesta de la ADET a la problemática actual

El modelo de gestión aquí propuesto es de carácter participativo, de manera que involucre también las aspiraciones y proyectos particulares de los distintos actores privados del territorio con impacto local; sin embargo en base al conocimiento del territorio de Yantzaza, se sugiere la implementación de un banco de proyectos de prioridad en cada una de las dimensiones: económica, social y ambiental; estos proyectos tienen un carácter más bien público y son de iniciativa colectiva.

El cuadro N° 10 muestra algunos programas y proyectos propuestos para el criterio económico; dichos proyectos son planteados como respuesta a la evaluación previa del territorio y deberían ser socializados para considerar el orden de ejecución.

DIRECTRICES	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	
A. Desarrollo del potencial económico de la zona.	A1. Extensión agropecuaria para consolidación de la matriz productiva estratégica en las comunidades rurales.	A1.1 Diversificación planificada de las especies de animales y vegetales producidos en las fincas.	Disminuir el riesgo de producción y comercialización.	
			Garantizar la seguridad alimentaria local y evitar excesos de oferta a bajos precios en tiempo de cosechas.	
		A1.2. Especialización estratégica de la zona en la producción de rubros que le otorguen ventajas comparativas a la zona.	Garantizar un flujo de ingresos derivados del comercio agrario.	
			Acceder a mercados regionales y externos que aunque exigentes, son más rentables que los locales.	
			A2.1 Diseño e implementación de una estrategia de marketing territorial e inteligencia de mercados.	Colocación de los productos locales en mercados dinámicos.
				Integración vertical y horizontal para generar alternativas de comercialización formales.
	A2. Oferta de un paquete de servicios empresariales y gerenciales para dinamizar el aparato productivo rural.	A2.2 Fortalecimiento de la cadena agroalimentaria local.	Incrementar la competitividad reduciendo costos de insumos y precios de venta.	
			Incrementar la productividad en los rubros agrícolas y pecuarios; con énfasis en los métodos de trabajo.	
		A3. Generación y asistencia a un banco de proyectos productivos viables en la región.	A3.1 Prospección e implementación de iniciativas de agroindustria comunitarias.	Agregar valor y competitividad a la producción local.
				Ampliar la participación y el empleo en la cadena de valor.
			A3.2 Prospección para la generación de alternativas de comercialización en mercados nacionales y externos.	Incrementar la rentabilidad de las explotaciones agrarias.
				Mejorar el aprovechamiento de los recursos endógenos.

Cuadro N° 10: programas y proyectos propuestos para el criterio económico

Elaboración: Autor

El cuadro N° 11 que se muestra a continuación en cambio considera algunos proyectos del área social para mejorar la competitividad sistémica o funcional del territorio, al mismo tiempo que se resuelven las carencias de la población.

DIRECTRICES	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS
B. Articulación del tejido social.	B1. <i>Fortalecimiento de la gobernanza territorial.</i>	B1.1 <i>Creación y formalización de organizaciones comunitarias.</i>	<i>Crear predisposición para cooperar.</i> <i>Facilitar decisiones colectivas y reducir costos de transacción individuales.</i>
		B1.2 <i>Organización de un foro territorial de actores para el desarrollo.</i>	<i>Planificación participativa integral de largo plazo.</i>
			<i>Crear un mecanismo de Co-gestión en los proyectos de desarrollo.</i>
		B2. <i>Generación de capacidades en la población rural para asumir la cogestión del desarrollo.</i>	B2.1 <i>Levantamiento de una línea base de la situación social de las comunidades rurales.</i>
	<i>Incluir necesidades locales de desarrollo en la agenda de política pública.</i>		
	B2.2 <i>Elaboración y difusión de indicadores sociales de control.</i>		<i>Facilitar el control social y la participación ciudadana.</i>
			<i>Formar ciudadanía y capacidad de incidencia política a nivel local.</i>
	B3. <i>Transferencia de conocimiento para la competitividad sistémica de los territorios rurales.</i>	B3.1 <i>Formación técnica a familias rurales para la gestión productiva.</i>	<i>Contribuir a la formación de capacidades técnico administrativas.</i>
			<i>Generar condiciones para el autoempleo y emprendimiento.</i>
		B3.2 <i>Elaboración de un sistema de información público para la toma de decisiones.</i>	<i>Reducir costos de búsqueda de información para los productores locales.</i>
<i>Direccionar la captación de recursos externos hacia el desarrollo de proyectos secuenciales pendientes.</i>			

Cuadro N° 11: programas y proyectos propuestos para el criterio social

Elaboración: Autor

Finalmente el cuadro N° 12 se propone algunos proyectos del área ambiental que deberían considerarse en la concertación del banco de proyectos colectivos que conformen el plan de desarrollo rural con los actores del territorio en Yantzaza. Estos proyectos también son sugeridos en respuesta al diagnóstico inicial y tienen como finalidad contribuir a la sostenibilidad ambiental de la modalidad de explotación agropecuaria como fuente de sustento de las familias rurales en Yantzaza.

DIRECTRICES	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	
C. Gestión de la sostenibilidad ecológica de la agricultura y ganadería.	C1. Adaptación de las comunidades agrarias a los efectos del cambio climático.	C1.1 Elaboración y socialización de un calendario anual de operaciones agropecuarias.	Reducir el riesgo de pérdidas económicas por efectos climáticos no advertidos. Planificación del servicio de extensión.	
		C1.2 Elaboración de un proyecto de prevención y contingencia frente a impactos del clima en los cultivos.	Comprometer a los organismos públicos con la gestión de riesgos climáticos y aportar confianza a los productores. Reducir los riesgos de pérdida y motivar al productor a cultivar.	
		C2. Transferencia de conocimientos y tecnología para reducir la presión ambiental de la ganadería sobre los bosques.	C2.1 Mejoramiento del manejo de áreas de pastoreo de ganado vacuno.	Mejorar la calidad del pasto y el rendimiento por área cultivada. Reducir la erosión del suelo en las áreas de pastoreo de ganado vacuno.
			C2.2 Introducción de razas de ganado de mejor rendimiento y adaptación al ambiente local.	Controlar la presión sobre los bosques, vertientes de agua y fauna silvestre. Mejorar el rendimiento de la ganadería sin incrementar el número de animales.
	C3. Protección y mejoramiento de la calidad de los suelos agrícolas.	C3.1 Intensificación del uso de los ciclos naturales e incorporación de elementos orgánicos en el manejo de cultivos.	Conservar y mejorar la calidad del suelo para la agricultura. Aprovechar y reciclar los residuos de la agro-ganadería reduciendo dependencia de insumos externos.	
			C3.2 Elaboración, socialización y monitoreo del cumplimiento de un manual de buenas prácticas para el tratamiento de cultivos locales.	Determinar las carencias específicas de los suelos locales y la respuesta de los agricultores. Aportar consistentemente a un plan de mejoramiento de suelos a largo plazo.

Cuadro N° 12: programas y proyectos propuestos para el criterio ambiental o ecológico

Elaboración: Autor

La elaboración de un banco de proyectos territoriales es solamente una parte del proceso de innovación territorial, pues la planificación del proceso de innovación territorial para el desarrollo implica un proceso complejo, que como característica principal sea coherente con las actuales actividades productivas, sociales, culturales e institucionales que se desempeñan en el territorio, sin dejar de lado la proyección a futuro para aprovechar el potencial del territorio y las oportunidades que ofrece la

coyuntura económica. En este proceso de planificación se sugiere aplicar la metodología “Land Use Planning”⁹, la cual pone especial énfasis en el ordenamiento de los espacios territoriales para que las diferentes actividades se desarrollen de forma eficiente y sobretodo ambientalmente sostenible; esta metodología ha probado ser muy útil en la planificación armónica los objetivos de la población de un territorio, a la vez que se considera la sustentabilidad del proceso. En Yantzaza se emplea actualmente un Plan de Ordenamiento Territorial, pero este es desarrollado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, el cual institucionalmente no tiene asignada la competencia de fomento productivo rural, si bien ejerce la competencia de regulación del uso del suelo; son los gobiernos parroquiales y el provincial los que tienen asignada la competencia de fomento productivo rural, sin embargo estos por la falta de capacidad técnica en el caso del primero y por la no lejanía con los territorios y sus poblaciones de influencia en el caso del segundo, no realizan ninguna planificación que contemple las particularidades de cada territorio rural, para hacer posible la concertación de un conjunto de objetivos compartidos de desarrollo en el largo plazo, al que se orienten de manera cohesionada los esfuerzos y recursos tanto del sector privado, del sector público, así como de la cooperación internacional y ONG’s que promueven iniciativas de desarrollo.

Asumiendo que cada uno de los proyectos sugeridos en los cuadros anteriores junto a otros de interés social para el territorio, se desarrollan en un marco de planificación técnica y objetiva (Land Use Planning) propia para las comunidades rurales; el siguiente paso es definir quién es el responsable de asumir cada tarea. En este proceso es particularmente útil definir el conjunto de actores o Stakeholders importantes e influyentes en el territorio para el cumplimiento de los objetivos particulares que se han concertado el Plan rural de Desarrollo. En la sección siguiente se explica en qué consiste este proceso, el cual deberá ser aprendido por los técnicos de la Agencia.

3.3.8. Definición de Stakeholders

Aquí se considera como Stakeholders a todos los organismos de desarrollo públicos y actores privados e híbridos, que influyen en la ejecución de los programas y proyectos de desarrollo rural antes propuestos, ya sean estos beneficiarios, intermediarios, ejecutores, o interesados simplemente. El gráfico N° 14 muestra un recurso metodológico para su clasificación.

⁹ Ver (Land Use Planning, Concept, Tools and Applications, 2011), cuyo autor es la Cooperación Alemana para el Desarrollo.



Gráfico N° 14: esquema para clasificación de Stakeholders

Fuente: Adaptación (Grimble & Wellard, 1997)

Algunos de los actores representativos de acuerdo a su importancia e influencia en los territorios rurales de Yantzaza son: el Gobierno provincial de Zamora Chinchipe; el gobierno Municipal de Yantzaza; los gobiernos parroquiales de Chicaña y Los Encuentros; programas públicos de desarrollo que llevan a cabo las diferentes instancias del gobierno (MIES, MAGAP, MIPRO); asociaciones de productores (OEPS); proveedores de servicios financieros como el BNF, Coopmego, Bco. de Loja, entre otros; empresas e industrias locales o externas con influencia local (Ej. ECOLAC y APEOSAE) las universidades con influencia local (UTPL, UNL), iglesias y todos los demás actores que aún sin estar localizados en el territorio local, ejercen influencia en su desarrollo. Algunos de estos actores forman parte de la Agencia de manera permanente; otros sin embargo deben ser convocados esporádicamente para tareas concretas.

La coordinación con los Stakeholders es una tarea crítica en la cual la Agencia debe demostrar y convencer de los beneficios que la acción coordinada otorga a cada uno de estos actores, proceso que no es fácil, considerando los intereses individuales de los actores. Se requiere por lo tanto de frecuentes procesos de negociación colectiva de intereses. El cuadro N° 13 sintetiza los intereses que se puede prever en cada uno de los actores, los cuales deben armonizarse para dar lugar a la construcción de sinergias en proyectos determinados que beneficien al conjunto del territorio a la vez que facilitan el cumplimiento de objetivos individuales de los actores; esto considerando que cada proyecto genera externalidades que pueden anticiparse y emplearse como recurso para facilitar la ejecución de otros proyectos de interés común.

TIPO DE STAKEHOLDER	FUNCIÓN DE UTILIDAD (INTERESES)	STAKEHOLDER
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> *Credibilidad y Conformidad social. *Reelección/ promoción. *Regulación de actividades productivas *Fomento de actividades productivas 	<ul style="list-style-type: none"> *GAD`s: parroquial, municipal y provincial. *Ministerios (coordinadores y ejecutores).
Sector empresarial	<ul style="list-style-type: none"> *Provisión de materias primas de manera permanente y solvente. *Maximización de utilidades; materia prima a bajos costos. *Mayor competitividad: en costos y calidad de los productos. *Oportunidades de hacer negocios con la población rural. 	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas exportadoras de cacao, café y plátano. Ej.: APEOSAE. * Expendedores minoristas de alimentos agrícolas en los mercados de Loja y Zamora (centros urbanos de influencia). * Empresas agroindustriales. Ej.: ECOLAC
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> * Fuente permanente de ingresos. * Mejoramiento y diversificación de ingresos. *Mejor calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> *Productores agro-ganaderos y familias *Asoc. de productores agroecológicos. *Asoc. de ganaderos del Oriente Ecuatoriano
Organizaciones no gubernamentales y Universidades	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento social *Canalización de recursos económicos *Activismo político/ social/ ecológico *Transferencia de conocimiento y vinculación con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Estación científica San Francisco *Cooperación Holandesa, SNV. *UTPL *UNL

Cuadro N° 13: Stakeholders que condicionan el desarrollo rural en Yantzaza

Elaboración: Autor, con adaptación de (Grimble & Wellard, 1997)

3.4. A manera de conclusión del capítulo

La situación particular de los territorios rurales en la dinámica social y productiva es compleja; la lejanía de las ciudades y mercados de influencia condicionan el desarrollo armónico, junto a otros factores como: las brechas en la cobertura de servicios básicos críticos (principalmente educación adecuada a las necesidades del medio); la débil institucionalidad y gobernanza territorial; la dificultad para absorber, aplicar y reproducir conocimientos y tecnologías en el sistema productivo; el bajo capital humano en ausencia de conocimientos gerenciales en los productores para administrar eficazmente los recursos productivos de que disponen y un riesgo implícito en las operaciones agropecuarias (riesgo climático y de mercado principalmente).

Lo anterior amerita una intervención integral, considerando los distintos componentes del territorio y su influencia en el desarrollo. Elementos fundamentales de una intervención para lograr el desarrollo rural son: (1) la potenciación de las capacidades humanas a través de la transferencia de conocimiento y tecnología útiles en el medio; (2) la articulación del tejido social a través de la creación de un organismo de gobernanza –ADET – que integre los intereses y esfuerzos de los distintos actores sociales en un proyecto de desarrollo de interés común, dotado de legitimidad y lo suficientemente endogenizado en el territorio; (3) la reactivación del sector productivo a través de la gestión integral de cadenas de valor e iniciativas diversas de emprendimiento productivo (proyectos asistidos), así como la inserción de dichas iniciativas productivas en los mercados dinámicos, para garantizar su sostenibilidad en el tiempo; y (4) la gestión racional de los recursos naturales: vertientes de agua, suelo agrícola y áreas de pastoreo de ganado y cuidado de bosques con toda su biodiversidad.

Dicho proceso sin embargo no se puede lograr sin un mecanismo de gestión dotado de capacidades técnicas que asuma el rol de gestionar el proceso, en corresponsabilidad con los actores sociales públicos y privados. Es por ello que se ha propuesto la creación de una Agencia de Desarrollo Económico Territorial para la gestión del desarrollo rural en las comunidades de Yantzaza, por la aptitud que este tipo de organización muestra para el cumplimiento de los objetivos mencionados en el párrafo anterior. Este tipo de organizaciones, como se verá en el siguiente capítulo de discusión, tiene ya un historial y una amplia aplicación en el mundo. Siendo el objetivo central de la propuesta, la transferencia de tecnología para el desarrollo rural, aquí se propone que dicha Agencia estará integrada jurídicamente por los actores que configuran un modelo de transferencia de tecnología GUIESS, es decir, por organismos del Estado, las Unidades de Investigación, las empresas o productores rurales en este caso y los demás actores de la sociedad. El proceso de implementación de este proceso de desarrollo aquí formulado, por responsabilidad política debería ser liderado por los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las dos parroquias rurales en cuestión: Chicaña y Los Encuentros, y apoyado por los demás organismos cuya intervención es legítima según los instrumentos jurídicos y de planificación de política pública.

**CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONSIDERACIONES
FINALES**

4. El modelo de agencia y su aporte para el desarrollo rural: discusión

En el presente capítulo se analiza brevemente los resultados de la investigación, en función de la problemática, los objetivos planteados y las preguntas de investigación. Asimismo se revisa los resultados de la aplicación del modelo de Agencia en otros territorios, con fines de desarrollo local y la viabilidad que este modelo podría tener para la gestión del desarrollo rural en Ecuador. Finalmente se plantea unas conclusiones y recomendaciones.

4.1. Resultados de la investigación

Los resultados de la investigación mostrados en el capítulo anterior, sugieren en primera instancia una modalidad de explotación agraria poco sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental en Yantzaza. Esta realidad tendría causas estructurales como: la baja productividad agraria, los altos costos de transacción en la comercialización y abastecimiento de insumos; la débil articulación social, la baja diversificación productiva, la escasa vinculación de las comunidades rurales con los mercados externos, la dificultad para agregar valor, entre otras causas.

Se verificó que existen en el entorno muchas iniciativas productivas por parte de los actores locales y organismos externos de desarrollo, tanto del sector público como privado e incluso ONG's; estas intervenciones en el territorio sin embargo no son coordinadas entre los actores y no distan de las tradicionales de rutina, con lo cual persisten las dificultades para la población local. Los organismos externos gozan de poca popularidad entre la población local, puesto que muchas iniciativas anteriores han fracasado, debido en gran parte a que las medidas han sido aisladas, sin considerar de manera integral a las deficiencias y características de territorio. Son escasos los proyectos bien valorados por la población.

En vista de lo anterior, y en coherencia con los objetivos planteados en la investigación, se consultó sobre algunos modelos de desarrollo rural exitosos a nivel global, para extraer de estos las lecciones más importantes que puedan replicarse en las localidades rurales de Yantzaza. Se encontró que el paradigma de innovación territorial para el desarrollo tiene mucha acogida y muy buenos resultados entre los organismos de desarrollo y también entre la comunidad académica. Es así que en la parte propositiva de esta investigación se planteó consolidar un modelo de gestión de la innovación territorial para el desarrollo rural, basado en la gestión del conocimiento y transferencia de tecnología a través de un arreglo institucional que lo haga explícito en el territorio (ADET). Dicho modelo de innovación territorial en su concepción teórica explica el nivel de ingresos de la población como una función de la innovación, del

trabajo, el capital, las capacidades del entorno, los actores locales y las redes organizativas internas y externas. El modelo hace énfasis en el desarrollo sistémico de los factores de competitividad del territorio, proceso liderado por un organismo de gobernanza que integra a los actores públicos y privados en la toma de decisiones y principalmente en la planeación y ejecución participativa de los planes de desarrollo rural concertados. Al respecto existen varias experiencias exitosas (ver cuadro N° 2).

Uno de los insumos metodológicos obtenidos como resultado de la investigación teórica fue el modelo de transferencia de tecnología GUIES (Gobierno, Unidades de Investigación, Empresa y Sociedad; ver gráfico N° 5), el cual enfatiza en la frecuencia e intensidad de las relaciones entre las Unidades de Investigación, entre estas las Universidades, con las empresas y la sociedad civil, relaciones que deberían ser permanentes, dinámicas y sistemáticas, y se puede lograr mediante un organismo de gobernanza que las integre, de tal manera que, satisfaciendo las necesidades del mercado y con la subsidiariedad del Estado, se procure el bienestar y desarrollo de la sociedad (Dalmau, Pérez, & Baixauli, 2007). El modelo GUIES precisa al igual que el modelo de *innovación territorial*, de unas capacidades técnicas mínimas en el territorio, que son precisamente de las cuales carece el medio rural. Por ello se sugiere la creación de una Agencia de Desarrollo Económico Territorial con jurisdicción municipal (cantonal), como un organismo de gestión que haga posible la institucionalización de un conjunto de iniciativas para el desarrollo rural, no solamente entre los organismos del gobierno sino también entre la misma población local; además este organismo tendrá la responsabilidad de ofertar un paquete de servicios empresariales como: contabilidad, elaboración de proyectos, asesoramiento contractual, desagregación tecnológica de proyectos productivos, marketing territorial, transferencia de conocimientos gerenciales o administrativos, entre otros convenidos localmente, para el mejoramiento de las explotaciones agrarias y el desarrollo de iniciativas de agroindustria a pequeña escala.

La literatura económica sugiere como métodos de transferencia de tecnología y conocimiento a los siguientes: Publicaciones; Asistencia técnica; Joint Ventures; Acuerdos I+D; Movilidad; Spin-Offs; Licencias-Patentes¹⁰. Y de acuerdo a la investigación de campo en Yantzaza, el método más utilizado ha sido el de extensión o asistencia técnica. Sin embargo, dadas las características del medio rural y la necesidad de diversificar las iniciativas productivas así como de promover una mayor participación en la cadena agroalimentaria a través de iniciativas de agroindustria; aquí

¹⁰ Dalmau, Pérez, & Baixauli. 2007. Gestión de la transferencia de tecnología en una región. Premisas básicas.

se propone que la Agencia guíe la transferencia a través de la metodología de proyectos asistidos, la metodología de negocios inclusivos (con integración vertical u horizontal) y la metodología de análisis de cadenas de valor; esto con la finalidad de asegurar los retornos de la inversión tecnológica y hacer sostenible económicamente dicho proceso de transferencia.

4.2. Eficacia de las Agencias de Desarrollo: Evidencia empírica

Las Agencias de Desarrollo Económico Territorial tienen ya un precedente importante en iniciativas de desarrollo local (aunque no rural necesariamente); su aplicación ha sido un mecanismo de desarrollo local y empresarial para el empleo en países como Italia, Portugal, España y recientemente en Colombia, Uruguay, Argentina. En Ecuador existen hasta la actualidad un número de 11 Agencias de tipo regional; estas sin embargo tienen por regla general una orientación urbana –si bien trabajan en encadenamientos productivos hacia atrás para incluir a productores primarios, con lo cual la función de proveer de capacidades técnicas mínimas a los territorios rurales es una tarea pendiente. El organismo rector de las Agencias de Desarrollo a nivel nacional es el Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial (CEDET), el cual promueve el fortalecimiento de las ADET, difunde buenas prácticas de desempeño de las mismas, y contribuye en el diseño de políticas públicas, entre otras actividades como atracción de inversiones y acciones para la competitividad territorial. Las agencias que actualmente forman parte de CEDET son:

- ACUDIR: Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (Azúay)
- ADECARCHI: Agencia de Desarrollo Económico del Carchi (Carchi)
- ADE Loja: Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja - (Loja)
- ADPM: Agencia de Desarrollo Productivo de Manabí - (Manabí)
- CONQUITO: Agencia Municipal de Desarrollo Económico de Quito (Pichincha)
- CORPOAMBATO: Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua - (Tungurahua)
- CORPODET: Corporación Orense de Desarrollo Económico Territorial (El Oro)
- CRECER: Corporación Regional Económica Empresarial Riobamba - (Chimborazo)
- PROIMBABURA: Corporación de Gestión para el Desarrollo Económico Competitivo de Imbabura - (Imbabura)
- CONSEJO DE CÁMARAS: (Pichincha)
- CODECOB: Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar (Bolívar)

En la actualidad existe según el CEDET, la apertura para incorporar en el gremio a nuevas agencias de carácter similar que puedan constituirse a futuro en otras provincias del país.

La trayectoria de estas Agencias establecidas hasta la actualidad en el País, constituye un activo importante, el cual en caso de ser necesario, serviría como recurso de aprendizaje para la implementación del modelo de gestión aquí propuesto. En ese sentido el CEDET constituiría un Stakeholder relevante para la iniciativa de desarrollo territorial como socio estratégico.

4.3. Viabilidad de la implementación de Agencias para el desarrollo rural en el Ecuador

Ecuador es un país con vocación productiva primaria y en especial agrícola; además gran parte de los ingresos derivados de exportaciones así como de los ingresos del sector público provienen de rubros primarios (especialmente minerales). Lo anterior ha sido considerado como un factor estructural adverso, resultado de la escasa modernización del aparato productivo; y en respuesta se ha planteado como iniciativa de política pública la transformación del patrón de especialización hacia uno de mayor valor agregado a los productos primarios y sobre todo, intensivo en conocimiento y tecnología. Existen para el efecto en la agenda vigente de política económica del País, 10 sectores productivos, priorizados por haber sido considerados de alto potencial para el desarrollo a través de la absorción tecnológica: (1) Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados; (2) Cadena forestal, agroforestal y sus productos elaborados; (3) Metalmecánica; (4) Petroquímica; (5) Farmacéutica; (6) Turismo; (7) Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa; (8) Servicios Logísticos de comercio exterior; (9) Biotecnología y Software aplicados; (10) Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República (MCPEC, 2013).

El sector correspondiente a la Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados, junto al sector de Turismo y al de la cadena forestal, agroforestal y sus productos elaborados; están muy relacionados con la economía rural y de las ciudades intermedias. Para cumplir con las aspiraciones de transformación productiva mediante la absorción de conocimiento y tecnología en estos sectores, y para agregar valor comercializable a sus procesos, se requiere que el entorno de negocios cumpla con unas condiciones de competitividad sistémica básicas; estas son por ejemplo: conectividad, proveedores de materias primas solventes, personal capacitado para trabajar en iniciativas de agroindustria, solvencia técnica y jurídica de los proveedores

de materias primas rurales para la firma de contratos con las empresas ancla –que por cuestiones de competitividad generalmente se localizan en los entornos urbanos.

Las condiciones previas para el cambio de la matriz productiva difícilmente pueden lograrse sin la incorporación en el territorio de un organismo de coordinación y técnicamente solvente como la Agencia de Desarrollo Económico Territorial aquí propuesta, que promueva y articule a los actores interesados en participar en este proceso de transformación productiva, prestando los servicios empresariales de complemento básicos para que el sector rural se incluya en el sistema económico dinámico y además, guiando la transferencia de conocimiento y tecnología hacia proyectos específicos como medida para garantizar su impacto y rentabilidad social. El Gráfico N° 15 esboza el amplio potencial de desarrollo sustentable que puede aprovecharse de los territorios rurales, con la adecuada gestión de los intereses individuales hacia metas colectivas.



Gráfico N° 15: oportunidades de generación de valor sostenible

Fuente: adaptación de PriceWaterhouse Coopers¹¹

En este sentido entonces, el aporte de las ADET en las ciudades intermedias (Municipios) para articular con éxito a los actores de los sectores productivos priorizados y acompañar su proceso de transformación del patrón de especialización y enlace con los mercados, puede resultar invaluable para la estrategia nacional de desarrollo. El aporte de la agencia para fines de innovación productiva por ejemplo, se puede materializar a través de intermediación para la transferencia de tecnología y conocimiento a proyectos productivos concretos, sean estos gestionados mediante metodologías de proyectos asistidos, integración de cadenas de valor o negocios inclusivos.

¹¹ Citado en (ANDI, 2012)

A lo anterior podemos adicionar que, uno de los ejes centrales de la política pública del País se ha centrado en la planificación para el desarrollo. La Constitución de 2008 posiciona a la planificación y a las políticas públicas como medios para lograr los objetivos del Buen Vivir. Además, establece como objetivos de la planificación propiciar la equidad social y territorial, promover la igualdad en la diversidad, garantizar derechos y concertar principios rectores de la planificación del desarrollo (Senplades, 2011). A ese proceso de planificación la Agencia está en la capacidad de participar en representación de las comunidades locales a las que se debe, empleando los recursos técnicos y el capital humano del que dispone. Así se elimina el componente del ciclo político que siempre ha constituido una barrera para el desarrollo de los territorios, convirtiéndose el desarrollo rural en una función de decisión técnica previsible antes que en políticas y volátiles que casi por regla general se elaboran con carácter central desde el sector público. Además, el principio de autoridad que asumen los GAD's y otros organismos, la planificación del desarrollo local rural y la transferencia de tecnología, es coherente con la forma de operar de una Agencia, puesto que ambos buscan complementariedad; participación ciudadana sustentabilidad del desarrollo (centrado en los habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios).

Es necesario tener presente sin embargo, la advertencia de Albuquerque (2012), quién sugiere no confundir el proceso de introducción de innovaciones territoriales que busca el avance hacia la “frontera tecnológica” de cada actividad (esto es, la incorporación de las mejores prácticas en el “saber hacer” específico), con la incorporación de las tecnologías más avanzadas o “altas tecnologías”. El proceso de introducción de innovaciones según menciona el Autor, debe referirse, además, a las circunstancias y características concretas del territorio en cuestión, constituyendo esencialmente un proceso de cambio social, organizativo y cultural.

4.4. Elementos adicionales para la discusión:

Se considera necesario someter a discusión en otros trabajos relacionados y entre los distintos actores involucrados en la materia de desarrollo rural territorial, al menos los criterios centrales de la propuesta realizada en el capítulo anterior, estos son:

- La sugerencia de que las intervenciones de política pública para el desarrollo asuman un enfoque territorial o sistémico, evitando medidas aisladas.
- La priorización a la transferencia de conocimientos para tecnificar, modernizar y rentabilizar el sistema productivo rural, sin que ello implique necesariamente invertir más recursos que en medidas alternativas.

- La promoción del enfoque de proyectos comunitarios asistidos o enfoque empresarial en las actividades económicas del sector rural, como medida de diversificación de fuentes de ingreso y auto-sostenibilidad económica de los proyectos de desarrollo.
- El impulso a las iniciativas económicas asociativas, comunitarias e inclusivas, como una medida para reducir los costos de transacción restrictivos en actividades como la comercialización de productos o la provisión de insumos.
- La instancia a que las medidas de desarrollo se planifiquen de manera endógena, auto-gestionada y participativa en la medida de lo posible.
- La mayor transferencia de recursos a los gobiernos locales;
- La formación del talento humano que trabajará en la Agencia (ver anexo 1); destacando la adecuada formación técnica y el compromiso que debe ser asumido por estos funcionarios.
- Los mecanismos de evaluación y financiamiento a la Agencia de Desarrollo.

En lo que respecta a la visión territorial sistémica de las iniciativas de desarrollo, es conveniente mencionar que el modelo de Agencia es muy coherente con las iniciativas de descentralización del Estado que se vienen desarrollando en América Latina y particularmente en el Ecuador, para el desarrollo local. Al respecto Francisco Albuquerque, (Albuquerque, 2004) en su artículo *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*, expone que las municipalidades –organismos descentralizados de gobierno próximas a las comunidades rurales– deben incorporar prácticas eficientes de funcionamiento como organizaciones a fin de modernizar su gestión administrativa, y enumera diez criterios para la acción al respecto, los cuales se citan a continuación, con los cuales se recalca el aporte potencial que una ADET puede representar con su gestión para el cumplimiento de dichos criterios de desarrollo, desde una perspectiva de competitividad sistémica.

1. La construcción de una oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial;
2. Desarrollo local y desarrollo municipal, no solamente del núcleo urbano;
3. Desarrollo económico local; no sólo de recursos endógenos (aprovechar dinamismos externos);
4. Aportar en la gestión de acceso al crédito para las microempresas y pequeñas empresas e iniciativas comunitarias de emprendimientos;

5. Fomento de la asociatividad y la cooperación entre las microempresas y pequeñas empresas;
6. Necesidad de vincular las universidades regionales y los centros de investigación científica y tecnológica con las demandas de los sistemas productivos locales;
7. La dotación de infraestructuras públicas básicas para el desarrollo (interconexión de sistemas);
8. La adecuación de marcos legales y jurídicos para la promoción económica local y la necesidad de incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación;
9. Eficiente coordinación interinstitucional;
10. La necesaria complementariedad entre los fondos de inversión social y los recursos para promover el desarrollo económico local.

Respecto a la importancia de la tecnología para el desarrollo agrario Lacki (2006) menciona trabajos de investigación agropecuaria y numerosas experiencias de terreno han demostrado fehacientemente que para mejorar su producción y productividad, los pequeños agricultores no necesariamente requieren adoptar, desde el principio, las llamadas "tecnologías de producto", las que para ser aplicadas dependen de fertilizantes sintéticos, plaguicidas y equipos caros y escasos. Dichas investigaciones y experiencias muestran que la gran mayoría de los agricultores requieren en primer lugar, de las llamadas "tecnologías de proceso" como por ejemplo: rotación de cultivos, diversificación, ejecución de labores en forma correcta y en el momento adecuado, densidad ideal de siembra, eliminación oportuna de las malezas mediante mano de obra familiar o animales de tiro, reducción de las pérdidas postcosecha, manejo adecuado de los animales, etc. (Lacki, 2006). Todas las anteriores, tecnologías poco costosas y de fácil transferencia, pero que pueden resolver serios problemas de productividad, al combinarse con los respectivos conocimiento gerenciales y de gestión de mercados, en cuyo caso el aporte de la Agencia es vital. En este sentido, uno de los mayores retos de esta propuesta es la formación del talento humano que forma parte de la Agencia de desarrollo, un factor crítico que condiciona casi en su totalidad la eficacia de la Agencia como Modelo de Gestión del desarrollo rural. El aporte de las universidades en la formación de los *Agentes de Desarrollo*, resultaría así, de vital importancia. Véase el anexo N° 2, que constituye una guía para la formación de las competencias requeridas en el personal operativo de la Agencia.

CONCLUSIONES FINALES

Conclusiones de la investigación

La investigación de campo y las fuentes primarias de información, sugieren que en Yantzaza la realidad del sector agrario es insostenible en el tiempo, particularmente debido a tres factores: (1) baja rentabilidad económica de las actividades agrarias; (2) deterioro de los suelos y ampliación de la frontera agraria para pastoreo de ganado, en detrimento de la conservación de bosques primarios; (3) migración rural-urbana ante la deficiencia de oportunidades de empleo rural y servicios básicos.

La problemática observada en Yantzaza, y la revisión de la literatura económica relacionada con el desarrollo rural, permiten deducir la existencia de un patrón muy similar de subdesarrollo rural, que experimentan los territorios rurales en Latinoamérica. Al respecto existen muchas experiencias de desarrollo documentadas por los organismos de desarrollo relacionados con el agro, tales como: FAO, RIMISP, ILDIS, IICA, FIDA, entre otros; los cuales destacan la validez de las iniciativas de desarrollo con un enfoque territorial. Asimismo existen desarrollos teóricos que relacionan al desarrollo rural con intervenciones de tipo sistémico en el territorio, antes que como consecuencia de iniciativas aisladas. En general, la literatura económica relacionada con la economía rural revela que, pese a que el subdesarrollo rural es un problema estructural derivado de la evolución del sistema económico que muestra sesgos hacia el sector terciario ante la noción imperante de progreso, pese a ello el sector rural cuenta con factores muy propios para su desarrollo, los cuales no están siendo aprovechados eficientemente.

Los territorios rurales a diferencia de los urbanos presentan barreras naturales¹² para crear el entorno favorable para la innovación, la generación y difusión del conocimiento y la tecnología; entre estas barreras cuentan: la baja densidad poblacional, la lejanía relativa con respecto a los mercados de influencia, la baja disponibilidad de servicios públicos y particularmente la no disponibilidad de servicios educativos de calidad en función de los requerimientos de la zona. Ello les ha significado incurrir en una brecha de productividad y calidad de vida de su población, en contraste con los sectores productivos urbanos que se han modernizado a través del desarrollo de innovaciones en el conocimiento, tecnología y organización de los factores productivos, así como a través del aprovechamiento de las economías de aglomeración.

¹² Piénsese por ejemplo como barreras naturales a la dispersión y baja densidad de la población; la escasa diversificación del sistema productivo, la lejanía de los mercados de influencia y la dificultad para generar y acumular un stock de capital físico e intelectual.

Lo anterior, presupone que para alcanzar mayores cuotas de productividad agropecuaria en el sistema productivo rural y para mejorar la calidad de vida de la población, se requiere la transferencia de innovaciones en conocimientos aplicados a la producción y organización, así como las tecnologías, provengan de fuentes externas puesto que no se desarrollan localmente. Estas fuentes externas con frecuencia se asocian al mecanismo de mercado, que facilitan la transferencia hacia el sistema productivo agropecuario, a cambio de un beneficio económico; tal es el caso por ejemplo de las empresas productoras de agroquímicos sintéticos (abonos, fertilizantes, fungicidas, herbicidas, plaguicidas, vacunas para el ganado, nuevas variedades de semillas, etc.). Existen sin embargo, conocimientos que no son fácilmente transferibles hacia el agro a través de los mecanismos de mercado y en las que sí se requiere una intervención externa, ese es el caso de los conocimientos de organización y administración del sistema agropecuario en su integralidad (marketing, diversificación productiva, integración con los mercados, cumplimiento de requisitos fitosanitarios, innovación para el desarrollo de agroindustria, etc); lo cual a través de los años ha dado lugar a un problema estructural, de baja rentabilidad social, económica y ambiental en el sistema productivo agropecuario, con implicaciones para el bienestar de la sociedad en su conjunto.

En el territorio rural de Yantzaza particularmente, existe una justificada intervención del sector público, para proveer de algunos servicios de apoyo al sector agrario; sin embargo se observa que la coordinación entre los distintos organismos de desarrollo es deficiente, llegándose a incurrir con frecuencia en superposición de funciones y a atribuir la mayor responsabilidad de la gestión agraria a los productores, aun conociendo que entre ellos no se cuenta con las suficientes capacidades técnicas para gestionar el desarrollo del territorio. Asimismo las intervenciones no son homogéneas en el espacio, existiendo sectores desatendidos. Es evidente la necesidad de contar con un plan de desarrollo rural, coordinado participativamente entre los distintos actores públicos y privados, que establezca el marco para las acciones en el largo plazo, de cada uno de estos actores de acuerdo a su ámbito.

Para resolver la problemática planteada, y como resultado de la investigación, se sugiere la implementación de un organismo técnico que se constituya en el referente territorial para el desarrollo de iniciativas productivas, así como de intervenciones públicas en las comunidades locales en materia social y ambiental. Este organismo asumiría la forma de una Agencia de Desarrollo Territorial, respaldada jurídicamente en la figura de una fundación o un consorcio. Las funciones de la Agencia serían las de liderar en primera instancia, el proceso de diálogo público- privado y académico en

el territorio, para construir una visión compartida del desarrollo, que sea incluyente y de largo plazo, blindada de los ciclos políticos y la improvisación. En segundo lugar se propone que esta Agencia asista técnicamente con servicios empresariales, a un banco de proyectos concertados de manera participativa, y ordenados según prioridades; parte de las funciones en este caso son: la búsqueda de financiamiento, la búsqueda de tecnologías apropiadas adaptables a los proyectos de la zona, el establecimiento de redes de comercialización mediante la integración horizontal y vertical con otros actores productivos de la región, la prospección estratégica para mejorar el uso de los recursos del territorios, tanto los naturales como los financieros provenientes del sector público, inversionistas privados y la cooperación internacional. Una tercera función principal de la Agencia es proveer de retroalimentación a todos los actores vinculados con las iniciativas de desarrollo, ya sean estos públicos, privados o híbridos; buscando que se cree la cultura de corresponsabilidad y sensibilidad con los interesen de la comunidad.

Finalmente es necesario sugerir que, en la implementación de este modelo de gestión no se escatime recursos en la formación de los agentes de desarrollo (funcionarios de la Agencia), ya que en gran parte el rango de acción y el éxito de este modelo, se ha probado en otras regiones que depende de las capacidades de los gestores y de su compromiso asumido con la comunidad de manera imparcial (Ver anexo 1).

Bibliografía

- Abad, L. (2010). *Gobernanza y desarrollo territorial. Una perspectiva geográfica*.
Obtenido de http://www.gedeur.es/documentostrabajo/Doc10_Abad%20Luis.pdf
- Acott, A., Sinfield, J., Johnson, M., & Altman, E. (2008). *The innovator's Guide to Growth. Putting Disruptive Innovation to Work*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
traducción de Verónica Soria.
- Aguilar, I. (2010). *Principios de desarrollo económico*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. *Revista CEPAL*, 157-171.
- Albuquerque, F. (2012). *METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL*. Obtenido de <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/1114.pdf>
- Alburquerque, F., & Dini, M. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Capítulo 8: Las estrategias de desarrollo Económico territorial*.
- Arocena, J. (2011). Descentralización: condiciones, riesgos y desafíos. En P. Carpio, *Desarrollo local. Descentralización, gestión de territorios y ciudadanía*. (págs. 127-144). Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Cabrales, S. (2011). *La aplicación del Análisis de Costos de Transacción al Sector Agropecuario en América Latina*. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de <http://www.sac2.com/?p=104>
- Cáceres, E. (2006). *Incidencia Política para la Gobernabilidad Democrática Local*. Lima: InWEnt.
- CAESPA. (2012). *Centro de Análisis estratégico para la agricultura. Indicadores:Ecuador*. Obtenido de <http://www.iica.int/Esp/Programas/AnalisisEstrategico/Documents/indicadores/RegionAndina/Ecuador.pdf>

- Chiriboga, M., Chang, J., Larrea, C., Ladín, r., Larrea, A., Recalde, O., y otros. (2008). *Diseño de la política nacional de desarrollo rural territorial*. Obtenido de <http://www.sudamericarural.org/files/ecuadordisenochiriboga.pdf>
- CUSUR. (2008). *DESARROLLO Y ORDENACION RURAL: Tema 2. Concepto de desarrollo rural y fundamentos desde la teoría* . Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de http://www.cusur.udg.mx/fodepal/Articulos%20referentes%20de%20Des%20Su%20sr/Construyendo%20el%20desarrollo%20rural_archivos_ArturoSC/desarrollo%20y%20teoria%20rural.pdf
- Dalmau, J., Pérez, B., & Baixauli, J. (2007). *Gestión de la transferencia de tecnología en una región. Premisas básicas*.
- De Silva, H., Ratnadiwakara, D., & Soysa, S. (2010). *Transaction Costs in Agriculture: From the Wholesale Market* . Recuperado el 19 de Marzo de 2013, de <http://www.cprsouth.org/wp-content/uploads/2010/03/Dimuthu-Ratnadiwakara.pdf>
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Obtenido de http://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/Alianzas_pub_privadas_s.pdf
- FAO y BM. (2008). *Programas y Proyectos. ENFOQUES DE DESARROLLO TERRITORIAL. Estudios de caso*. Obtenido de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/k3622s/k3622s00.pdf>
- Feuer, N. (2006). *Technology Transfer and Sustainable Development: Implications for Local Culture Rachme Village, Aqaba Province, Jordan*.
- Grimble, R., & Wellard, K. (. (1997). Stakeholder methodologies in Natural resource Management: a review of principles, contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural Systems*.
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in Natural resource Management: a review of principles, contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural Systems*.
- GTZ. (2003). *Guía del Desarrollo de Empresas y la Economía Rural*.

- Hoyos, A., Pallares, Z., & Castelletti, O. (2008). El caso de las Agencias de Desarrollo Económico Local, ADEL. En A. Guerrero, & P. Fuentes, *DESARROLLO REGIONAL, GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD* (págs. 87-106). Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- IDEAC. (2003). *LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA: BASE PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL DESARROLLO RURAL*.
- IICA. (2010). *Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo rural sostenible; un abordaje participativo con enfoque territorial*.
- ILPES. (2013). *50 años del ILPES: Evolución de los marcos conceptuales sobre desarrollo territorial*. Obtenido de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/49400/S15DT-L3593e_WEB.pdf
- Izquierdo, L., Makeschin, F., & Heidhues, F. (2012). Evaluación de la Sostenibilidad rural a escala de finca a partir de las dimensiones: económica, social y agroecológica. Loja-Ecuador.
- Kigman, S. (2010). *Territorios y pueblos indígenas en la dinámica petrolera amazónica*. Obtenido de http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/8677.Los_problemas_territoriales.pdf
- Lacki, P. (2006). *El verdadero libro de los Pobres rurales. Desarrollo Agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor*. Recuperado el 8 de Abril de 2013, de <http://www.polanlacki.com.br/agroesp/index.html>
- Lizardi, V., Baquero, F., & Hernández, H. (2008). *Metodología para un diagnóstico sobre la transferencia de tecnología en México*. Obtenido de http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT4/SESION2/MT4_LIZARDI_BAQUERO_HERNANDEZ.pdf
- MCPEC. (2013). *Guía Legal para Inversiones*.
- North, D. (1993). *INSTITUCIONES (Traducción de Enrique Bour)*. Obtenido de <http://archipelagolibertad.org/upload/files/003%20Desarrollo%20y%20superacion%20de%20la%20pobreza/0042%20North%20-%20Instituciones.pdf>
- Pari, A. (2005). *MÓDULO ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE COSTOS*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2012, de

http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_agronomica/ModAnalisisEvaluacionCostos.pdf

Pérez, C. (2004). *Revoluciones financieras y capital financiero*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores .

Plata, L. (2008). *UNA TIPOLOGÍA DE MODELOS ECONÓMICOS*.

Rodríguez, A. (2006). *Desarrollo Económico Territorial Endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo*.

Rojas, P. (2004). *Desarrollo organizacional y gerencial. Un enfoque estratégico (II Edic.)*. Quito: Digidoc-Indugraf.

Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf>

Senplades. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*.

Terluin, I. (2003). Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories. *Journal of Rural Studies*, 19.

Tobar, F. (1998). *Modelos de gestión*. Obtenido de http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Modelo para identificar competencias que se requiere del personal en la Agencia

1. CONOCIMIENTOS (SABER)	Son los conocimientos que necesitamos tener para poder desarrollar adecuadamente los comportamientos que nos lleven a los resultados
Marco normativo.	Conocimientos sobre la normativa legal relacionada con el ámbito de intervención.
Conocimiento integral de los recursos	Conocimiento de proyectos, programas o servicios internos y/o externos relacionados con los procesos de intervención.
Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.	Conocimiento de los procedimientos y herramientas para la elaboración, justificación y seguimiento de proyectos (marco lógico, etc.)
Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad. (ej.: comercialización, emprendimiento, negocios inclusivos, etc.).	Conocimientos específicos necesarios para el desarrollo de la actividad
Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.	Conocer y gestionar la materia que le compete: calidad, medioambiente, prevención, protección datos...
2. HABILIDADES (SABER HACER)	Son nuestras habilidades o destrezas para aplicar los conocimientos a las tareas y situaciones que se nos presentan día a día
Capacidad de organización y planificación	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
Orientación a las personas y grupos de interés	Capacidad para anticiparse, identificar, atender y resolver las necesidades presentes y futuras de las personas en situación de desventaja social, y de todas aquellas entidades y organizaciones con y para las que se trabaja (empresas,
Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación	Capacidad de generar nuevas ideas y soluciones, proponiendo cambios y mejoras por propia iniciativa y estimulando la experimentación
Gestión positiva del conflicto	Habilidad para el entendimiento de la posición de la otra persona, con flexibilidad y asertividad. Filosofía “ganar-ganar”.
Empatía y asertividad, dinamismo	Empatía: habilidad para construir relaciones basadas en la escucha, tolerancia, aprecio y respeto mutuo. Asertividad: capacidad de expresar la opinión ante
Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados	Capacidad de plasmar en un documento de forma clara y ordenada el desarrollo y resultados de un proyecto.
3. ACTITUDES (QUERER HACER)	Son nuestras motivaciones, nuestra capacidad de movernos en una dirección o en otra en función de lo que queremos lograr
Responsabilidad	Capacidad de realizar las tareas asignadas con dedicación, cumpliendo con los plazos y la calidad requerida e intentando alcanzar el mejor resultado posible.
Disposición para aprender y asumir nuevos retos	Capacidad para mejorar en el puesto y asumir los cambios como oportunidades de mejora y afrontar metas desafiantes más allá de las competencias actuales.
Compromiso con la organización	Capacidad y deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para conseguir metas comunes. Colaborar y compartir planes, información y recursos, promover un clima de
Capacidad del manejo del estrés	Capacidad para permanecer tranquilo/a, razonable y controlado/a en situaciones de tensión; mantener un rendimiento estable o constante incluso bajo presiones o ante

Fuente: (Sartu y Bizkaia, 2013)