

**INFORME DE ASISTENCIA TÉCNICA  
GRUPOS DIÁLOGO RURAL | IMPACTOS A GRAN ESCALA**



**Sistematización del Modelo de Gestión de la  
Alianza Público Privada del Proyecto  
Nacional de Cadenas Agrícolas Estratégicas  
("Plan Semillas") y El Fondo para la  
Integración de Cadenas Agroproductivas  
("FICA")**

Autor: Jamie Jenkins, Emergee Consulting

Documento de Trabajo Nº 7 | Serie Informes de Asistencia Técnica

Mayo, 2016

# Índice

I Introducción	4
II Objetivos de la Consultoría	5
III Resumen Metodológico	6
3.1 Levantamiento de información primaria y secundaria	6
a) Entrevistas y revisión de documentos	6
b) Sistematización	6
IV Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas ("Plan Semillas")	7
4.1 Ideación del Proyecto	7
a) Impulso	7
b) Objetivos	8
c) Estrategias del Plan Semillas y FICA	8
4.2 La APP como modelo de gestión	9
a) Plan Semillas como iAPP	10
b) Aspectos de innovación de la APP de Plan Semillas	11
c) El Fideicomiso como herramienta financiera complementaria a las APP	12
4.3 Gobernanza	12
a) Marco regulatorio	13
b) Las herramientas legales del proyecto	14
c) Mecanismos para la toma de decisiones	14
4.4 Funcionamiento	15
a) Detalles del funcionamiento de la APP	15
b) Componentes del Proyecto	16
4.5 Actores y sus roles por componente	16
a) MAGAP	16
b) Empresas	17
c) Gremio de productores	19
d) Productores	19
4.6 Entidad financiera del Proyecto	20

4.7 Principales logros	22
a) Procesos, resultados e impactos nacionales a favor de Ecuador	22
b) Procesos, resultados e impactos a favor de las cadenas de valor	22
c) Procesos, resultados e impactos a favor de las empresas	22
d) Procesos, resultados, e impactos de inclusión financiera	23
e) Procesos, resultados, e impactos a favor de los pequeños productores	23
4.8 Ventajas, desventajas y obstáculos	23
a) Ventajas	23
b) Desventajas	26
c) Obstáculos	27
4.9 Lecciones aprendidas	29
4.10 Recomendaciones	30
4.11 Conclusiones	31

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

APCSA: Asociación de la Industria de Protección de Cultivos y Salud Animal

APP: Alianza Pública Privada

iAPP: Alianza Pública Privada Innovadora

INIAP: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

FICA: Fondo para la Integración de Cadenas Agroproductivas

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura, y Pesca

PNSAE o "Plan Semillas": Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas

SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

# Sistematización del Modelo de Gestión de la Alianza Público Privada del Proyecto Nacional de Cadenas Agrícolas Estratégicas ("Plan Semillas") y El Fondo para la Integración de Cadenas Agroproductivas ("FICA")

## I Introducción

La pobreza es uno de los síntomas más evidentes de los problemas estructurales del medio rural en Ecuador, así como de un modelo de desarrollo no sostenible. Aunque la pobreza rural ha bajado del 61.3% en el 2007 al 43.5% en el 2015<sup>1</sup>, sigue siendo un nivel alto. La reducción anual promedio de la pobreza rural en los últimos nueve años ha sido del 2%. Sin embargo, a partir del 2012 muestra un exiguo 0.3% de reducción. Las previsiones de reducción de la pobreza rural en Ecuador son negativas en el corto plazo, debido a la crisis económica del país. Ya se empezó a ver evidencia en las estadísticas nacionales. Entre el 2014 al 2015 se observa un repunte de la pobreza al pasar del 40.9% al 43.5%. Las consecuencias del reciente terremoto en la costa ecuatoriana en abril del 2016 exacerbarán en cantidad y complejidad la pobreza rural por lo menos en esta parte del territorio ecuatoriano.

Debajo del indicador de pobreza rural se hallan causas relacionadas con la desigualdad u obstáculos al acceso a recursos clave como la tierra y el agua, así como a las oportunidades de innovación, financiamiento y mercados. Como consecuencia, las personas en el medio rural tienen menos acceso y oportunidades para la generación de ingresos, complicado aún más por los altos niveles de necesidades básicas insatisfechas en el medio rural que limiten las posibilidades de desarrollo.

La reducción de la pobreza rural ha sido planteada como una prioridad en forma de un enunciado aspiracional orientado a su erradicación, como parte integral del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV 2013-2017). Este documento es una especie de hoja de ruta del gobierno. Para alcanzarlo, se han implementado políticas públicas centradas en acciones desde el Estado y en los subsidios directos a los pobladores pobres como el Bono de Desarrollo Humano (BDH). Aunque el BDH no contribuye a un desarrollo sostenible, alivia algunas de las urgencias básicas de las familias más pobres del país, mientras a la vez, se busca reorientar el sistema económico y social para ser más inclusivo y de mayor oportunidad para todos los ciudadanos.

En la crisis de la dolarización, la pobreza rural llegó hasta un 84.1% (2000). Hasta el 2007, se había reducido gradualmente hasta un 61.3% debido una combinación del impulso de los altos precios del petróleo y una política pública activa de subsidios; en el 2014 se la logró bajar hasta el 40.9%.

Al 2016, la situación actual es tal que un tercio de la población ecuatoriana es rural y 4 de cada 10 pobladores rurales son pobres. Juzgando por las estadísticas históricas de crecimiento económico e inclusión bajo los mismos esquemas del gobierno, al ritmo actual de reducción de la pobreza rural, en el país tomará 145 años para su erradicación. Se necesita buscar mecanismos de inclusión económica de las personas más pobres más eficaces, eficientes y, sobre todo, sostenibles.

La magnitud y la complejidad del problema de la pobreza rural y sus causas estructurales, en un escenario de merma de los ingresos públicos por la caída de los precios del petróleo, así como

<sup>1</sup> Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC)

los propios límites de impacto de la política de subsidios y de la actuación del Estado como único actor en la estrategia de combate a la pobreza, ameritan un nuevo enfoque. El nuevo enfoque debe ser, por un lado, más integral. Para ser sostenible debe trascender la entrega de transferencias monetarias y apuntar a causas como la escasa innovación y bajo acceso a financiamiento, así como a establecer alianzas de co-responsabilidad y sinergias público-privadas.

El MAGAP ha avanzado en ese camino, a través del Plan Semillas, para la provisión de semilla certificada e insumos y del FICA para la entrega de financiamiento, como proyectos concretos de articulación entre el Estado y el sector privado en las cadenas de valor. Son orientados a la mejora de ingresos de los pequeños productores, un segmento en el que se concentra la pobreza rural, adelantándose de esta forma a la iniciativa reciente de la Ley de Alianzas Público-Privadas. Como modelo de gestión, la APP es eficaz y eficiente, sobre todo en tiempos de recortes presupuestarios que buscan optimizar el impacto y sostenibilidad de proyectos públicos. La APP permite ganar eficiencias en costos y capacidad por trabajar en colaboración con el sector privado para un fin público, buscando incentivos que motivan al sector privado contribuir en una verdadera alianza con el sector público, no por obligación, sino porque también genera beneficios ganar-ganar.

En este documento, encontraremos una explicación de cómo funcionó la alianza público privada como modelo de gestión en el Plan Semillas, complementado por una herramienta financiera, el fideicomiso, para habilitar un componente de financiamiento a pequeños productores.

El Plan Semillas como APP ha sido un modelo no solamente exitoso, sino innovador. Ha producido beneficios económicos y sociales sostenibles para todos los actores del proyecto, contribuyendo a una sociedad ecuatoriana más inclusiva y más productiva. Es un modelo de APP que debe ser visto para su réplica en otros sectores y compartir la experiencia a otros países de la región.

## **II Objetivos de la Consultoría**

El objetivo de la consultoría y del presente documento es de sistematizar la experiencia de articulación pública privada en los proyectos "Plan Semilla" y "FICA" dentro del alcance de los cuatro objetivos específicos:

- Caracterizar el modelo de gestión de articulación público-privada en el Plan Semillas y FICA, su funcionamiento, con identificación de actores y roles en cada uno;
- Establecer los principales logros del Plan Semillas y FICA en términos de proceso, resultados e impactos preliminares, de acuerdo a la documentación del MAGAP y percepción de los actores privados;
- Sistematizar las ventajas y desventajas de la articulación público-privada en el Plan Semillas y en el FICA desde la perspectiva de los actores estatales y privados, identificar los principales obstáculos;
- Extraer las lecciones aprendidas y formular recomendaciones para un mejor desempeño del Plan Semillas y para la política pública de financiamiento en base a la experiencia del FICA.

### III Resumen Metodológico

#### 3.1 Levantamiento de información primaria y secundaria

##### a) Entrevistas y revisión de documentos

Se levantó una lista de actores clave. Esta lista incluyó participantes en el proyecto, e involucrados en su gestión o su diseño desde el sector público (MAGAP), privado (empresas participantes) y civil (líderes de asociaciones de productores). Se puede ver el detalle de personas entrevistadas en el Anexo A.

La consultora procedió primero a citar reuniones con actores involucrados en el diseño y gestión de los dos proyectos en el sector público. Al iniciar las entrevistas, la consultora todavía no tenía acceso a documentación o información secundaria de los proyectos. Por esta razón, las primeras

entrevistas fueron abiertas para poder captar una visión amplia de los dos proyectos. Durante estas reuniones, fueron solicitados documentos, reportes, y presentaciones de los proyectos que servirían de información secundaria e importante para precisar cifras y dar mayor orientación.

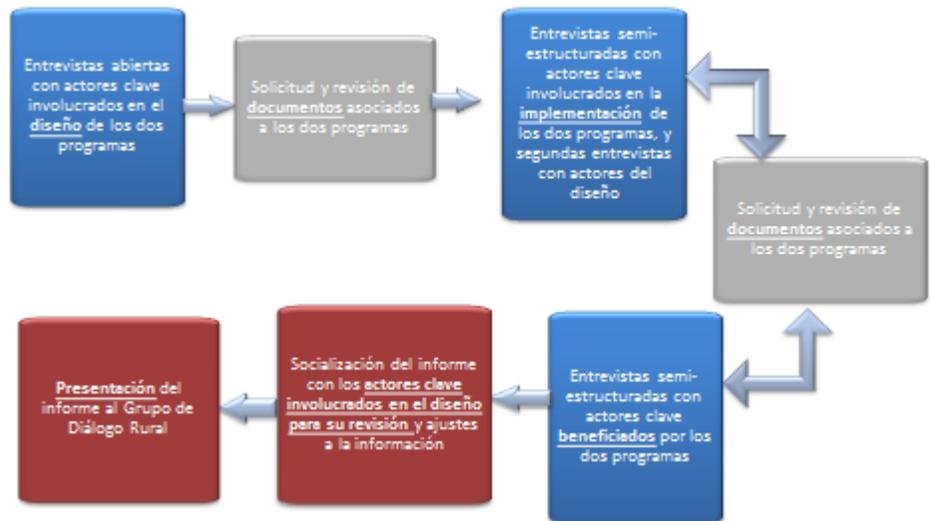
Con una visión más clara de los proyectos y su modelo de gestión, se procedió a entrevistar, con guías de entrevistas semi-estructuradas, a los actores de las empresas ancla y de la sociedad civil que participaron en el proyecto. Finalmente, se volvió a una segunda ronda de entrevistas con los selectos actores públicos y privados para clarificar dudas restantes y completar información secundaria más específica para finalizar la sistematización.

##### b) Sistematización

Con la información primaria y secundaria completa, se realizó la elaboración de este documento de sistematización de los proyectos Plan Semillas y FICA, organizado de acuerdo a la estructura acordada en los términos de referencia.

Las indicaciones del cliente han sido de mantener el presente documento claro, conciso, y con la incorporación de gráficos y diagramas complementarios cuando sea posible para ilustrar la información descrita en el documento.

**Gráfico 1: Metodología para la sistematización de los programas “Plan Semilla” y “FICA”**



## IV Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas (“Plan Semillas”)

En las secciones 4.1-4.0 conoceremos el esquema, o el diseño, y funcionamiento del Proyecto y su modelo de gestión. Empezaremos con el impulso que dio inicio a la idea del proyecto, hasta sus objetivos, el modelo de gestión a través de una alianza pública privada, la diferenciación del Plan Semillas, sus estrategias y la modalidad de gobernanza. En las secciones 9.0-12.00 conoceremos las ventajas, desventajas y obstáculos del modelo, tanto como las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro.

### 4.1 Ideación del Proyecto

#### a) Impulso

En mayo del 2012, poco después que el Ministro de Agricultura, Javier Ponce Cevallos tomó posición, realizó una visita al INIAP con el Presidente de la República. A la raíz de esta visita, el Presidente dijo que los pequeños productores deban tener acceso a semillas de alto rendimiento y la tecnología que utilizan las fincas más grandes. Le dio un Mandato Presidencial al Ministro para que el MAGAP arme un proyecto para este propósito. Durante los siguientes seis meses, desde junio a diciembre 2012, el diseño del proyecto Plan Semillas tomó forma. Con la experiencia ya ganada de los planes de mejora competitiva y el Proyecto de Innovación, nació el Proyecto Plan Semillas. Empezaron la ejecución en el 2013 y se oficializó el proyecto en enero del 2014 a través de SENPLADES.

“...la SENPLADES con memorando No. SENPLADES-SGPBV-2014-0107-OF emitió el dictamen de prioridad del Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas, indicando una vigencia que comprende desde el 29 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2017.”<sup>2</sup>

De acuerdo a la evaluación operativa y evaluación de resultados del proyecto por el SENPLADES:

“El Proyecto fue concebido debido a que la baja disponibilidad, acceso y uso limitado de semilla certificada, conjuntamente con la aplicación de prácticas agrícolas inadecuadas, han llevado a la agricultura ecuatoriana a contar con niveles de productividad por debajo de los promedios regionales en casi todos los productos agrícolas. Esta situación se traduce directamente en altos costos productivos por unidad producida, afectando los sistemas de producción de los pequeños y medianos productores.”<sup>3</sup>

El Plan Semillas es gestionado por la Subsecretaría de Comercialización del MAGAP.

---

<sup>2</sup> INFORME No. SENPLADES-SSE-DEPP-2016-005

<sup>3</sup> INFORME No. SENPLADES-SSE-DEPP-2016-005

## b) Objetivos

El objetivo general del Plan Semillas es:

“Incrementar la productividad de cadenas agro-productivas estratégicas y reducir los costos unitarios de producción garantizando disponibilidad, acceso y uso tecnificado de semillas certificadas y/o mejoradas de calidad para los pequeños agricultores.”

Los objetivos específicos son:

- “Garantizar disponibilidad de semillas de calidad para los pequeños productores del país.
- “Desarrollar incentivos que fomentan el uso de semillas certificadas y/o de alta calidad por parte de los pequeños productores.
- “Garantizar el buen uso de las semillas certificadas por parte de los pequeños productores.”

## c) Estrategias del Plan Semillas y FICA

Para llegar a los objetivos del Plan Semillas, el equipo de diseño determinó cuatro estrategias principales de guía:

- Reducir costos de producción unitarios en las cadenas de valor de maíz y arroz;
- Abrir acceso a semillas de alto rendimiento y un paquete de insumos y servicios para potenciar la producción de los pequeños productores;
- Crear una articulación público-privada en la cual cada actor ponga sus fortalezas y, en base a intereses compartidos, posibiliten un desarrollo a escala y sostenible;
- Negociar precios mínimos con las empresas para que las mayores ganancias en la cadena vayan para los pequeños productores y mejoren los niveles económicos rurales de las familias participantes.

Una estrategia es una trayectoria de acciones anticipadas para llegar a cumplir un objetivo en condiciones inciertas.

Las estrategias delimitan las posibilidades del éxito del Programa en conseguir sus objetivos.

La estrategia base para la creación del FICA fue:

- Contar con un mecanismo interno al proyecto, bajo su control, que garantice el acceso a créditos ágiles y responsivos a la demanda del pequeño productor.

## 4.2 La APP como modelo de gestión

Un modelo de gestión es el conjunto de elementos, desde el diseño hasta la administración, que permite que una iniciativa, sea esta un proyecto, negocio, proyecto público, realice acciones hacia sus objetivos.

Un modelo de gestión es el conjunto de elementos, desde el diseño hasta la administración, que permite que una iniciativa (proyecto, negocio, etc.) realice acciones hacia sus objetivos.

Dependiendo de los objetivos de un proyecto o proyecto, el contexto y los recursos disponibles, se estructura el modelo de gestión de la forma que más posibilite el éxito.

Entre los posibles modelos de gestión pública existe la APP.

Tradicionalmente, una APP es una alianza entre el sector público y sector privado que desarrolla la infraestructura pública y/o el desempeño de un servicio público, que cumple con los siguientes criterios:

- Participación privada (en financiamiento y gestión);
- Transferencia de riesgo;

- Relación contractual de largo plazo.<sup>4</sup>

En una APP, el sector público cumple el rol clave de supervisar, proveer incentivos y marcos regulatorios para la alianza. En tiempos de menores recursos económicos, existe un incentivo financiero para el sector público para buscar mayor colaboración con el sector privado para implementar proyectos de mutuo beneficio. Aprovechan de la infraestructura, conocimiento u otros del sector privado que puedan significar eficiencias y ahorros para la entrega del beneficio público buscado por el proyecto.

Algunos de los beneficios de los APPs son:

- Reducir la responsabilidad de financiar la inversión de la balanza del Estado;
- Adoptar prácticas y experiencias del sector privado a la gestión pública;
- Lograr mayores eficiencias que son permitidas por los métodos tradicionales de entregar servicios públicos.

En América Latina, por su dinamismo social e innovación, se está empezando a ver una evolución de los APPs hacia a una visión más amplia del alcance de las alianzas públicas privadas y con objetivos más diversos. Estas iniciativas de segunda generación se han llegado a nombrar "las alianzas público privadas innovadoras" (iAPP). Son iniciativas que incorporan al sector privado para lograr objetivos más allá de la infraestructura e entrega de servicios básicos con el Estado.

La alianza pública privada (APP) es una iniciativa para la entrega de un servicio público o el desarrollo de infraestructura para el uso público, en colaboración con y utilizando las capacidades y bienes del sector privado en un sector, región o país.

<sup>4</sup> "Lessons Learned and Best Practices in Public-Private Partnership Projects," Banco Interamericano del Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversión, Abril 2015

Los iAPPs buscan nuevas maneras de colaborar estratégicamente con el sector privado para cumplir los objetivos de desarrollo en el territorio, sea local o nacional, o en sectores o industrias estratégicas. Buscan enfrentar retos estructurales del contexto que afectan a sectores o grupos prioritarios de la población con la contribución del sector privado.

Algunas diferencias que la iAPP tiene con la APP son:

- El gobierno identifica **nuevas oportunidades y mecanismos de colaboración** con el sector privado;
- Incluyen en sus objetivos un alcance para **la inclusión social y económica y/o**

La iAPP responde a retos críticos de desarrollo en lo social, humano y sostenible. Busca colaborar con el sector privado para resolverlos.

**las prioridades estratégicas para el desarrollo del país;**

- Más allá de busca optimizar procesos y resultados, la iAPP también busca lograr **impacto y sostenibilidad** a través de la alianza;
- Los participantes del **sector privado demuestran mayor apertura** hacia su contribución al desarrollo social, humano y sostenible, aunque mantiene a la vez su enfoque en el negocio y fines de lucro.<sup>5</sup>

a) Plan Semillas como iAPP

Con esta diferenciación en mente, el modelo de gestión del Plan Semillas sería categorizado como una iAPP porque busca incorporar al sector privado para una meta de desarrollo del país ("Incrementar la productividad de cadenas agro-productivas estratégicas y reducir los costos unitarios de producción.") Segundo, la colaboración con el sector privado no es tradicional. En el Plan Semillas, los participantes del sector privado han adaptado sus procesos, productos e infraestructura actual para incorporar a más pequeños productores como clientes y proveedores para contribuir a mayor impacto social a través del proyecto.

El modelo de gestión de una alianza pública privada innovadora para el Plan Semillas fue el único modelo que posibilitaría simultáneamente a todos los siguientes beneficios:

- Bajos costos de distribución de los KITS, asistencia técnica y créditos utilizando la infraestructura y capacidades de las empresas privadas;
- Sostenibilidad porque responde a una demanda creciente en el mercado por balanceados y arroz;
- Disminución de costos en las cadenas de valor y máximo potencial de productividad de los pequeños productores;
- Alta cobertura nacional para el mayor impacto posible con los pequeños productores y en la productividad;
- Impactos socio económicos significativos para una gran cantidad de pequeños productores que afectaría a las estadísticas de desarrollo rural del país.

---

<sup>5</sup> "Creating New Models: Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America," World Economic Forum, Abril 2014

## b) Aspectos de innovación de la APP de Plan Semillas

Los aspectos de innovación del modelo de gestión de Plan Semillas como una iAPP se ven reflejados en los aspectos descritos a continuación.

- **Busca eficiencias en costos de ejecución**

En cuanto a la eficiencia de la administración pública, generando una alianza con el sector privado ahorra costos significativos, y cumple con su objetivo de incrementar la productividad y reducir costos en dos cadenas estratégicamente importantes para Ecuador. El Estado ha sido un motor poderoso de colaboración y capaz de asumir riesgos que el sector privado no podría haber hecho solo en la etapa inicial del proyecto a través de las APP.

- **Proliferación de una oferta atractiva de semillas certificadas para pequeños productores**

El sector público influyó en la oferta del mercado juntando a varios actores, empresas, gremios y productores, para definir y ofertar un conjunto de productos y servicios agrícolas que tendrían el más alto impacto posible sobre la producción en maíz y arroz y reducción de costos para los pequeños productores.

- **El Estado minimiza los riesgos del arranque hasta el sector privado está en capacidad y asumirlos**

Hasta comprobar el modelo, el Estado asumió los riesgos del arranque del Proyecto. Pidieron al sector privado asumir a nuevos proveedores y clientes, con quien no habían tenido mayor interacción en este nivel. Buscó maneras de garantizar y construir una historia de cumplimiento de pagos créditos, entregas, etc.

- **Acelera a la demanda por semillas certificadas**

Al articular la oferta, asumir el riesgo y coordinar entre los actores, el Plan Semillas efectivamente aceleró la demanda por la oferta de semillas tecnificadas, más todo el conjunto de productos y servicios que maximizaría el rendimiento de las mismas.

- **Representa a los intereses de los pequeños productores**

Plan Semillas representó y negoció a favor de los pequeños productores sobre las condiciones y requerimientos de participación en distintos momentos del proyecto con las empresas. Aunque el modelo se mantiene dentro de una lógica de mercado, estas medidas sirvieron para asegurar un trato justo, aunque imperfecto, de los productores. Se obligó la inclusión de un seguro agrícola para proteger a los productores en caso de un evento de fuerza mayor. Su involucramiento en las actividades de las empresas también sirvió para dar más formalidad e imagen al proyecto.

- **Crea incentivos y espacios para fortalecer enlaces entre actores**

Plan Semillas incentivó y facilitó la creación de nuevos contactos comerciales entre el sector industrial y los pequeños productores. La facilitación de estos espacios dio como resultado más contratos de compra/venta cerrados en mejores condiciones de las que se habían dado antes del proyecto. Estos enlaces son sostenibles más allá de la duración del proyecto porque son en base a intereses comerciales mutuos.

- **Aprovecha de infraestructura y capacidades existentes en el sector privado**

En vez de que sea el desarrollo de infraestructura, esta alianza está enfocada en la infraestructura existente del sector privado y su capacidad de responder a una necesidad

Un fideicomiso es un contrato que transfiere bienes, dinero o derechos de propiedad de una persona a otra, siendo estas jurídicas o naturales, para la inversión a beneficio propio o de un tercero. Al cumplimiento de un plazo o condición, se transfiere nuevamente a la persona que inició al fideicomiso.

logística para la ejecución del proyecto. En vez de que sea para un servicio público como se entiende el concepto, la prioridad es para un objetivo nacional de desarrollo, incluyendo a la vez a un grupo de personas para generar el mayor impacto económico posible en una población económicamente excluida de los procesos de desarrollo del país.

La gobernanza es la manera por la cual una entidad toma e

### c) El Fideicomiso como herramienta financiera complementaria a las APP

El fideicomiso es uno de los varios instrumentos financieros utilizados por las alianzas público privadas, como una manera de compartir riesgos entre varios actores sobre las incertidumbres implícitas en nuevas iniciativas y economías en vías al desarrollo.

Una entidad sirve como "agente" del fideicomiso, que retiene los fondos asignados o invertidos por actor. Los fondos del fideicomiso son distribuidos por el agente a las partes, de acuerdo a las condiciones de los acuerdos.

La finalidad del FICA, de acuerdo a su estatuto es,

"...recibir el aporte de dineros por parte del CONSTITUYENTE y los CONSTITUYENTES ADHERENTES y destinarlos para desembolsarlos a favor de uno o más PRODUCTORES calificados para recibir la operación, que deberá estar destinada a la compra de insumos, semillas, fertilizantes, agroquímicos, asesoría técnica u otros bienes y servicios necesarios para realizar o mejorar la actividad agro productiva de los propios PRODUCTORES.

El objeto del FIDEICOMISO MERCANTIL no tiene ánimo de lucro de ninguna naturaleza económica y de ninguna manera implica el desarrollo de actividad empresarial alguna ni la operación de ningún tipo de negocio en marcha."

En otras palabras, es un instrumento de financiamiento ágil para los pequeños productores dentro de Plan Semillas.

## 4.3 Gobernanza

La gobernanza es la manera por la cual una entidad toma e implementa sus decisiones. Es un método o marco de referencia para saber cómo direccionar a una iniciativa y es más comúnmente utilizado en referencia a la gestión soberana de un país, o de una corporación. Sin embargo, la gobernanza es particularmente importante en proyectos de multi-actores o multi-sectoriales, incluso en las alianzas público privadas. Estas iniciativas se encuentran en un espacio en donde actores con distintas agendas e intereses se juntan para conseguir distintos beneficios de una sola iniciativa. La gobernanza enmarca las normas, procedimientos, reglamentos, políticas, y acuerdos para todos involucrados.

Los principios de la gobernanza institucional que aplican a un APP o iAPP son:

- **Reconocimiento de los involucrados** para asegurar que todos tengan voz y voto en los asuntos que les corresponden;
- **Responsabilidades del liderazgo** (o junta directiva) de la iniciativa para asegurar que comparten una visión para el futuro del proyecto;

- **Alineamiento de los intereses** de los involucrados, si bien pueden tener distintos objetivos de la alianza, es importante mantener una comunicación abierta y franca sobre el c
- cumplimiento de las expectativas de las partes;
- **Comportamiento ético** que monitorea y diálogo sobre el cumplimiento de las normas éticas de las partes;
- **Transparencia y comunicación** entre las partes para construir confianza;
- **Mitigación de riesgos** para prevenir escándalos, fraude y errores de omisión por las partes.<sup>6</sup>

En esta sección conoceremos tres aspectos que contribuyen a la gobernanza de Plan Semillas y FICA.

El primero aspecto que enmarca lo demás es el marco regulatorio ecuatoriano con respecto a la APP y los fideicomisos. El segundo aspecto son las herramientas legales particulares de Plan Semillas y FICA que guiaban la operación entre los actores. Finalmente, veremos los mecanismos e instancias internas al proyecto para el guía estratégico del proyecto, y la toma de decisiones entre actores.



#### a) Marco regulatorio

### Aspectos de análisis de la gobernanza del proyecto

#### *Los APP en Ecuador*

Desde diciembre del 2015, Ecuador cuenta con un marco político para apoyar y regular a las alianzas público privadas en general a través de la Ley APP. En este contexto, la iAPP del Plan Semillas se ha manejado de acuerdo a las necesidades y posibilidades prácticas y concretas entre las partes que han surgido en el proyecto en cuanto a su gobernanza.

En este sentido, en el diseño del proyecto no se contempló una estructura de gobernanza formal ni tampoco fue intencionalmente diseñado entre todos los actores.

Sin embargo, su gestión de la gobernanza ha sido en base a circunstancias emergentes, durante momentos destinados para otros propósitos, y en base a necesidades del momento entre los actores. Se ha manejado en base a los acuerdos e instrumentos de la alianza y con una comunicación abierta entre las partes. No existía una estructura formal de un comité o junta con representantes de todos los involucrados con una proyección de reuniones, protocolos u otros para seguir regularmente.

#### *Los Fideicomisos en Ecuador*

El 25 de abril del 2015, en el Acuerdo Ministerial No 0164, en el Artículo 1, Sección 4.11 sobre la "Gestión de recursos públicos a través de la figura de fideicomiso para las instituciones del sector público no financiero", sub-sección 4.11.1, se declara que:

"cuando la entidad requiera cumplir con operaciones que le faculta la ley, que no se puedan realizar con a la gestión administrativa financiera institucional, se podrá utilizar la figura de fideicomiso, previa la autorización del ente rector de las finanzas públicas."

<sup>6</sup> "Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships," OECD, Mayo 2012

## b) Las herramientas legales del proyecto

### *Las herramientas legales del Plan Semillas*

Los convenios firmados en el proyecto son herramientas que formalizan los acuerdos dentro del proyecto y reflejan el alcance y manera de gobernanza entre las partes.

- Políticas Generales del Fideicomiso
- Convenio entre APCSA y MAGAP

### *Las herramientas legales de FICA*

El FICA fue elevado a escritura pública el 23 de noviembre del 2011, el principal documento legal que guiaba la ejecución directa de este modelo de financiamiento dentro de Plan Semillas. Otras herramientas complementarias y detalladas en la política general, se detallan también en la lista.

- **Convenio Macro:** Políticas generales del fideicomiso: Fondo para la Integración de Cadenas Agroproductivas (FICA), que incluye mención de la adhesión al siguiente régimen normativo en orden de jerarquía:
- **Pagaré:** Contrato de compra venta del paquete tecnológico, en el cual la empresa ancla firma un contrato con cada productor para aplicar los paquetes tecnológicos, brindar asistencia técnica y en el que el productor entrega su cosecha a la empresa ancla. Se prohíbe el mal uso del paquete o destinarlo a otro propósito o personas;
- **Contrato de promesa de compra-venta de la cosecha y suministro de insumos,** en el cual el productor firma con la empresa ancla que garantiza la venta de su cosecha al futuro;
- **Contrato de préstamo mutuo,** entre el productor y el Fideicomiso para recibir los recursos para la compra del paquete tecnológico a la empresa ancla;
- **Convenio UNISA/FICA** para la adquisición y entrega del seguro agrícola obligatorio para los productores.

## c) Mecanismos para la toma de decisiones

### *La toma de decisiones en el Plan Semillas*

El Plan Semillas fue diseñado anticipando que el FICA, mecanismo de financiamiento dentro del proyecto, acompañaría el proyecto durante su duración. Por la naturaleza y requerimientos legales de operar un fideicomiso, el Plan Semillas heredó una estructura de gobernanza obligatoria a lo que le corresponde al FICA.

Debido a que la mayoría de los componentes del proyecto son enlazados, y todos los actores están involucrados de alguna manera en cada componente, el marco de gobernanza dado por el fideicomiso sirvió tanto para el fideicomiso en sí, como para la gobernanza inicial del Plan Semillas. Sin embargo, por ser una estructura heredada, por lo menos en papeles, y limitada al alcance del FICA en obligación, era una estructura que hubiera resultado mejor si estuviese estado acompañada por otro nivel de gobernanza a nivel del proyecto entero.

Los mecanismos que si fueron parte de la estructura de gobernanza del proyecto son:

- El Proyecto Plan Semillas utilizó principalmente la estructura de gobernanza del FICA para su gestión;
- Reuniones eventuales entre los dirigentes en el MAGAP para la gestión estratégica del proyecto;
- Reuniones regulares y extraordinarias de comités internos del MAGAP para la gestión operativa del proyecto;

- Reuniones eventuales entre las empresas ancla y el MAGAP para la gestión operativa y temas puntuales;
- Reuniones eventuales entre las empresas ancla y APCSA con el fin de coordinar aspectos del proyecto;

#### La toma de decisiones en FICA

El modelo de gestión es el esquema para gestionar o administrar a un programa.

La toma de decisiones procede de acuerdo a las Políticas Generales<sup>7</sup> suscritas del FICA, especificadas para cada estructura de gobernanza.

De acuerdo al reglamento de las políticas generales del FICA, la estructura del fideicomiso y sus órganos de decisión son las siguientes:

1. La Junta del Fideicomiso, máxima autoridad del fideicomiso con su debido Presidente y Secretaría;
2. La Fiduciaria, que ejerce la representación legal;
3. Los Comités Fiduciarios, responsables de la ejecución de cada proyecto;
4. Las Unidades de Apoyo de los Proyectos.

De la Junta del Fideicomiso, las sesiones ordinarias fueron una vez al año, y extraordinarias las veces que se requerían. Los Comités Fiduciarios fueron establecidos por cada Proyecto para controlar, supervisar, coordinar, dirigir y vigilar el desarrollo del proyecto bajo su responsabilidad.

Los Comités Fiduciarios también cuentan con sus presidentes y secretarías con una participación más amplia, incluyendo de ser necesario a consultores y comisiones especiales, más allá de los anticipados.

Las Unidades de Apoyo de los Proyectos son las entidades a cargo de las actividades operacionales, las cuales pueden ser Unidades de Análisis de Operación, Unidades de Recuperación de Cartera u otras que cree el Comité de cada proyecto.

El FICA fue gobernando de una forma específica, de acuerdo a la legislación y reglamentos de manejo de los fideicomisos a nivel nacional. Los detalles sobre esta estructura se indican a continuación.

#### 4.4 Funcionamiento

##### a) Detalles del funcionamiento de la APP

Para comprender el modelo de gestión de la iAPP del Plan Semillas, veremos los componentes del proyecto, los actores involucrados, y sus roles en la ejecución de las actividades del Proyecto.

<sup>7</sup> La Política General del FICA es un documento que reglamenta la formación y operación del fideicomiso. Se puede encontrar el documento en el Anexo F

## b) Componentes del Proyecto

Los componentes del Plan Semillas son los enfoques por los cuales se organizaron las actividades del proyecto para poder llegar a cumplir las estrategias y objetivos del proyecto.

Las actividades del Proyecto han sido ejecutados en base a los siguientes cinco componentes:

- Paquete Tecnológico (KIT)
- Asistencia técnica
- Seguro agrícola
- Comercialización
- Financiamiento

Una descripción más detallada sobre cada componente puede ser visto en el Anexo B.

### 4.5 Actores y sus roles por componente

Los cinco actores o roles principales en el proyecto son: 1) el MAGAP; 2) las empresas privadas; 3) el gremio de productores; 4) los productores; y, 5) el Fideicomiso. A continuación se puede ver de forma resumida el alcance de participación de cada actor de acuerdo a los cinco componentes y los que fueron también a cargo del control y la coordinación.

#### a) MAGAP

El actor específicamente a cargo del proyecto dentro del MAGAP es la Subsecretaría de Comercialización dentro del MAGAP.

En lo que es el **paquete tecnológico**, el MAGAP se encargó de:

- Aprobación del contenido y precios de los paquetes tecnológicos ofertados por las empresas;
- Desarrollo y gestión de la base de datos para pequeños productores calificados para el subsidio;
- Desarrollo del proyecto para habilitar las tiendas de insumos para entregar los paquetes con subsidio;
- Poner límites sobre el costo de los paquetes tecnológicos con las empresas;
- Armar bases de datos de pequeños productores elegibles para el subsidio;
- Acreditación de pequeños productores para recibir el subsidio;
- Verificación GPS de fincas y personas elegibles para el subsidio y corrección a base de datos.

En relación a **asistencia técnica**, apoyaron a través de:

- Contratación y gestión de técnicos de campo para acompañar a los productores en la aplicación de los paquetes tecnológicos;
- Capacitar a los técnicos de campo del MAGAP;
- Coordinar capacitaciones de los técnicos con las empresas participantes;
- Coordinar la asesoría de los técnicos de campo internamente entre departamentos del MAGAP.

En el aspecto de **financiamiento**, a través de FICA y luego del Banco Nacional de Fomento, MAGAP estaba a cargo de:

- Formar parte integral del Fideicomiso FICA y su administración que incluía pero no se limitaba a:

- Formación de un comité para la gestión del portafolio de créditos a los productores dentro del MAGAP;
- Verificación en campo con GPS de las fincas;
- Calificación de productores para el crédito;
- Aprobación de créditos;
- Facilitar el reembolso a las empresas comercializadoras por el subsidio.

Con respecto al **seguro agrícola**, el MAGAP realizó la negociación con la compañía para los seguros agrícolas del proyecto.

Aunque el MAGAP no se involucró directamente en la comercialización, facilitaron espacios e incentivos dentro de la alianza para promover la **comercialización** de pequeños productores. Estaban a cargo de:

- Establecer el precio mínimo de compra para maíz y arroz;
- Organización de ruedas de negocio.

El rol del sector público en los iAPPs es de gestionar, supervisar y controlar la iniciativa. En este sentido, el MAGAP cumplió las siguientes funciones de **gestión** de la APP:

- Aglutina la iniciativa entre todos los actores;
- Comunicaciones y organización central;
- Control y supervisión de acuerdos entre actores;
- Acreditación de almacenes para la venta de KITS;
- Manejo de quejas con productores y su representación en el diálogo;
- Administración de códigos para el acceso a la base de datos del MAGAP en línea;
- Revisión de facturas y verificación del cumplimiento de las compras con el precio oficial.

## b) Empresas

Los actores específicamente involucrados en el proyecto en calidad de empresas ancla son fundamentales al modelo de gestión. Fueron 15 empresas privadas participantes en distintos momentos del proyecto.

En lo que es el paquete tecnológico, las empresas ancla se encargaron de:

- Armar paquetes tecnológicos de oferta para el proyecto;
- Manejar el proyecto de validación de productores en los puntos de venta de los KITS;
- Asegurar contenido de los paquetes de acuerdo a los criterios establecidos con el MAGAP (sello, fecha caducidad, no sustitutos, etc.);
- Venta y distribución de paquetes tecnológicos;
- Asesoría a los productores sobre los paquetes en las tiendas;
- Importación de semillas certificadas de maíz duro;
- Compra de semillas de INIAP para el arroz;
- Acreditación física de los agricultores a través de la base de datos del MAGAP en los almacenes;
- Ingreso al sistema del MAGAP para verificar elegibilidad de productores para el subsidio en el punto de venta;
- Organizar eventos en campo antes de publicar sus paquetes para hacerles conocer a los productores la oferta.

En las políticas generales del FICA, las empresas tienen responsabilidades específicas sobre el paquete tecnológico, como proveedores de insumos. Estos son las entidades, que en su calidad de empresa ancla o no, proveen oportunamente los paquetes tecnológicos, insumos, semillas,

fertilizantes agroquímicos, asesoría técnica u otros bienes o servicios requeridos por los productores para realizar su actividad agro-productiva. En el caso que una empresa ancla no sea el proveedor de insumos, se opera directamente bajo contrato y bajo la responsabilidad de una empresa ancla. Deberán ser calificados y aprobados por el Comité Fiduciario de FICA y la empresa ancla.

En relación a asistencia técnica, apoyaron a través de:

- Capacitar a los técnicos del MAGAP para una asistencia técnica complementaria a la de la empresa a los productores;
- Enviar sus propios técnicos de visita a campo.

Las empresas ancla quedaron responsables también de los operadores técnicos, que son las entidades que prestan servicios de asistencia técnica oportuna y coordinada, realizando permanente el seguimiento del desarrollo de los cultivos. Su funcionamiento es bajo convenio o contrato con una o más empresas ancla, si éstas no prestan los servicios de asistencia técnica directamente, se opera directamente bajo contrato y responsabilidad de la empresa ancla y son calificados y aprobados por el Comité Fiduciario.

En el aspecto de financiamiento, a través del FICA las empresas ancla tenían que:

- Entregar fondos al fideicomiso;
- Pasar carpetas de personas interesadas en el crédito al MAGAP;
- Ingresar solicitudes de financiamiento al sistema del MAGAP;
- Retener fondos del crédito sobre la compra de la producción de los pequeños productores;
- Solicitar y recibir el reembolso de los créditos del FICA.

**De acuerdo a la Política General del FICA, las empresas ancla**, son las empresas privadas o públicas que participan en el Fideicomiso con las siguientes responsabilidades específicas:

- Garantizar la provisión oportuna del paquete tecnológico, insumos, semillas, fertilizantes, agroquímicos, así como de otros bienes o servicios, necesarios para el desarrollo del cultivo;
- Garantizar la compra futura de la cosecha a los productores a un precio preestablecido, que deberá ser al menos el precio oficial o precio de sustentación establecido por el MAGAP, en caso de existir, o al menos un precio mínimo que permita al productor cubrir sus costos, pagar el costo del financiamiento recibido del Fideicomiso y generar una rentabilidad razonable;
- Garantizar la retención de los fondos necesarios para ser entregados al Fideicomiso como pago de la operación que fue desembolsada para la compra del paquete tecnológico.

Como criterios y condiciones de participación, las empresas ancla debían cumplir con el siguiente perfil:

- Capacidad financiera, operativa y técnica para comprar productos agropecuarios;
- De ser una entidad pública, tener la competencia legal para realizar actividades de fomento productivo o agro-productivo;
- Haber desarrollado un paquete tecnológico para el desarrollo de un cultivo agrícola o agropecuario integral de importancia para el proyecto Plan Semillas;
- Capacidad de entregar los insumos;
- Brindar asistencia técnica comprar la cosecha y pagar oportunamente a los productores;
- Capacidad e infraestructura para acopiar el producto que va a comprar;
- Suficiente experiencia demostrable para realizar exitosamente las actividades anticipadas;
- No podrán estar inmersos en alguna de las prohibiciones detalladas en la Política General del FICA.

Con respecto al **seguro agrícola**, las empresas ancla facilitaron la adquisición del seguro por parte de los productores:

- Socializar en los almacenes la inclusión del seguro agrícola;
- Gestionar la firma con cada productor para que pudieran aplicar al seguro agrícola como obligación para adquirir el subsidio y la entrega del KIT.

Con respecto a la **comercialización** de los cultivos de pequeños productores, las empresas ancla debían:

- Participar en ruedas de negocio;
- Comprar la producción según los acuerdos legales del proyecto.

#### c) Gremio de productores

Un actor específico de mucha importancia para que el modelo funcione es el gremio de asociaciones de productores, APCSA. Es el gremio que agrupa a treinta empresas grandes de agro-insumos en el Ecuador.

En lo que es el **paquete tecnológico**, APCSA se encarga de:

- Comunicar a cada empresa cuando sea tiempo de enviar sus ofertas de paquetes tecnológicos, precios y otros al MAGAP;
- Intermediar la negociación de precios entre el MAGAP y las empresas;
- Asegurar el visto bueno de INIAP y Agrocalidad (registro sanitario), antes de poder distribuir los paquetes tecnológicos.

En relación a **asistencia técnica**, APCSA apoyó a través de proveer espacio físico para las capacitaciones a técnicos del MAGAP.

APCSA no se involucró en los aspectos de **financiamiento**, el **seguro agrícola**, ni la **comercialización**.

En la **gestión** del proyecto, APCSA cumplió varias funciones de apoyo al MAGAP:

- Comunicaciones y organización centralizadas con productores;
- Organizar eventos en campo para que las empresas expongan sus KITS a los productores.

#### d) Productores

El proyecto ha involucrado a miles de pequeños productores ecuatorianos durante su gestión. Son los participantes de mayor importancia y beneficiarios del proyecto.

Su participación en lo que es el **paquete tecnológico** es de:

- Selección del paquete tecnológico por comprar en sus almacenes locales;
- Recibir asesoría en los almacenes o con los distribuidores sobre los paquetes;
- Llenar solicitud para el subsidio del Plan Semillas, que incluye seguro agrícola;
- Participación en la definición del contenido de los paquetes tecnológicos (2014).

En relación a **asistencia técnica**, el rol de los productores es el siguiente:

- Participación en fincas demostrativas de las empresas privadas;
- Recepción de asistencia técnica del MAGAP y las empresas periódicamente.

En cuanto al **financiamiento**, y **seguro agrícola**, los productores expresaron su interés por adquirir financiamiento con la compra del KIT, firmar la solicitud de crédito en su almacén local de agro-insumos; firmar el acuerdo del seguro agrícola como requisito de participación, y pagar cuotas de crédito a través de la entrega de su producción.

De acuerdo a la política general del FICA, los productores, son los agricultores calificados para ser beneficiarios del crédito otorgado por FICA, aprobado por el Comité, para adquirir los KITS. Los requerimientos de participación de un productor en el aspecto de financiamiento y acceso al subsidio son:

- Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero residente por más de cinco años en el país;
- Demostrar actitud y capacidad de pago;
- Demostrar experiencia necesaria en la actividad agrícola;
- Tener acceso a tierra apta para el cultivo objeto del proyecto;
- No estar inmerso en alguna de las prohibiciones;
  - Haber incurrido en incumplimiento grave, debidamente demostrado y comprobado con el debido proceso, con alguna de sus obligaciones contractuales con la Empresa Ancla...
  - Haber sido calificado como cartera incobrable por el Fideicomiso, por la empresa ancla, por alguna cooperativa o institución del sector financiero popular y solidario o por cualquier otra institución del sistema financiero...;

**En lo que se refiere a la comercialización, los productores debían:**

- Participar en ruedas de negocio (en algunos casos);
- Vender su producción en las condiciones y acuerdos con las empresas participantes en el proyecto;
- Vender su producción de acuerdo a su práctica e interés personal.

#### **4.6 Entidad financiera del Proyecto**

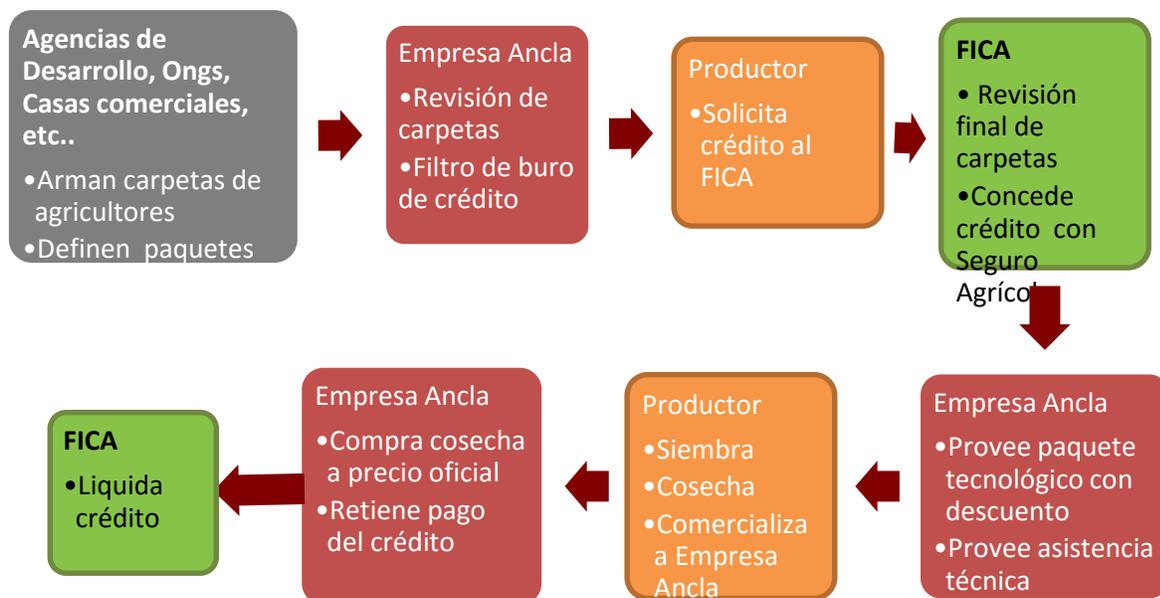
El fideicomiso FICA es la entidad, conformada por el MAGAP y las empresas participantes del proyecto, que gestiona administrativamente ante la operadora de seguros la contratación de la póliza.

Establece las garantías requeridas por el productor y paga con cargo a los recursos de cada proyecto, y al cupo de operación de cada productor, las facturas que presenten al cobro las empresas anclas, proveedores de insumos y operadores técnicos, previamente acordadas en el contrato suscrito para la compra venta del paquete tecnológico, conforme con lo establecido en el contrato de préstamo mutuo. Se encarga del proceso de verificación y reembolso a las empresas ancla, proveedores de insumos u operadores técnicos. De igual manera, se encarga de cualquier acción requerida para la calificación, recuperación, acciones judiciales de la cartera incobrable o rehabilitación del productor moroso.

El proceso de cómo funcionó se encuentra en el siguiente gráfico:

## Funcionamiento del FICA

Fuente: Presentación resultados FICA Mayo 2014 MAGAP



FICA funcionó dentro del Proyecto Plan Semillas desde el 2011 hasta el 2014. Desde entonces se ha empezado a trabajar con el Banco Nacional de Fomento; sin embargo el otorgamiento de los créditos no ha sido tan oportuno y el proceso para acceder a ellos ha sido menos ágil para los productores.

## 4.7 Principales logros

Los logros del proyecto están presentados en las siguientes listas, categorizadas por procesos, resultados e impacto alrededor de cambios más significativos generados por el Proyecto Plan Semillas y FICA a nivel de:

- estadísticas nacionales a favor de Ecuador;
- en las cadenas de valor de maíz y arroz;
- las empresas;
- los productores; y,
- en la inclusión financiera.

### a) Procesos, resultados e impactos nacionales a favor de Ecuador

Los cambios más significativos generados por el Proyecto Plan Semillas desde el 2012 al 2015 son:

- +426,269 TM (35%) **aumento de producción** nacional de maíz;
- +\$151.952.879 millón de **dólares ahorrados en divisas** por la reducción de la importación de maíz;
- <168.876 TM (80%) **reducción de la importación** de maíz amarillo;
- >\$62.048.444 **invertidos en subsidio** de KITS tecnológicos para pequeños productores para adoptar los paquetes tecnológicos.

### b) Procesos, resultados e impactos a favor de las cadenas de valor

Los cambios más significativos generados por el Proyecto Plan Semillas desde el 2012 al 2015 son:

- \$500 millones de dólares fue el **valor bruto de la producción de maíz amarillo** duro, equivalente a 5% del total de las exportaciones del sector agropecuario;
- <US\$ 50/TM (15%) **reducción en el costo de producción** de arroz;
- < US\$ 118,81 (28%) **reducción en el costo de producción** de maíz;
- +100 **nuevos enlaces profesionales** entre el sector industrial y pequeños productores a través de ruedas de negocio;
- +38 **nuevos centros de acopio** equipados y en funcionamiento para maiceros;
- >80,902 has **adicionales sembrados** en maíz;
- >137% **aumento en el uso de semilla certificada** por INIAP con pequeños productores arroceros.

### c) Procesos, resultados e impactos a favor de las empresas

Los cambios más significativos generados por el Proyecto Plan Semillas desde el 2012 al 2015 son:

- >289.946 **KITS comercializados a pequeños productores**;
- >\$140.057.377 de ingresos por **KITS vendidos** a través del Proyecto Plan Semillas.

#### d) Procesos, resultados, e impactos de inclusión financiera

Los cambios más significativos generados por el Proyecto Plan Semillas y FICA desde el 2012 al 2015 son:

- **Inclusión financiera** de 10,000 pequeños productores atendidos con créditos oportunos y apropiados;
- Llegada en **volumen de créditos** con una colocación de una cartera de US\$ 12 millones de dólares (en 3 meses);
- **Montos de crédito ajustados a la demanda**, monto promedio de préstamo por agricultor: US\$ 1,400
- **Agilidad en el proceso de colocación**, plazo promedio de siete días para conseguir el crédito (entre la entrega de los documentos y la entrega de los insumos);
- **Agilidad en el proceso de calificación** con dos visitas a la entidad financiera hasta obtener el desembolso;
- **Tasas de interés justo y sostenible**, 11% tasa de interés anual;
- **Repago dentro de los estándares aceptables** de microcrédito, <3% morosidad en el 2013<sup>8</sup>.

#### e) Procesos, resultados, e impactos a favor de los pequeños productores

Los cambios más significativos generados por el Proyecto Plan Semillas y FICA desde el 2012 al 2015 son:

- >300,000 personas con **mejoras económicas** en su hogar;
- >75,000 **pequeños productores** de arroz y maíz con **mejor productividad**;
- >2,02 TM/ha (64%) **aumento en rendimiento en arroz**;
- >2,74 TM/ha (94%) **aumento en rendimiento en maíz**;
- 256% **incremento de comercialización directa** entre pequeños productores e industrias en 3 años, con 560,000 TM vendidos en \$USD 197,000,000 de transacciones;
- >39 asociaciones (163%) **aumento de asociaciones participantes**;
- >37% de todos los pequeños productores de maíz (31,000 personas) tuvieron acceso a paquetes tecnológicos distribuidos por 15 casas comerciales de agro-insumos y sus 500 almacenes repartidos en 4 provincias;
- >29,999 pequeños productores adicionales **atendidos por asistencia técnica** del MAGAP;
- >42% **incremento de uso de semillas certificadas** de maíz por pequeños productores;

### 4.8 Ventajas, desventajas y obstáculos

El modelo de gestión de la alianza público privada innovadora para el Plan Semillas tiene sus ventajas, desventajas y obstáculos como modelo y como experiencia específica. En esta sección, veremos las principales conclusiones.

#### a) Ventajas

Las ventajas del innovador modelo de gestión de la alianza público privada en el Proyecto Plan Semillas son de dos tipos, las que proveen eficiencias y otras eficacias.

---

<sup>8</sup> Presentación resultados FICA Mayo 2014

- **Abre un potencial de inmensa escala y sostenibilidad con impactos significativos para el país y los involucrados.**
  - La APP con Plan Semillas permite acceder a pequeños productores en todo el país, a través de la red de distribución y comercialización de las empresas privadas involucradas en el proyecto;
  - La colaboración y participación del sector privado desde el diseño del proyecto ha garantizado que el aumento de la producción de parte de los pequeños productores será comprado y responde a una demanda verdadera en el mercado, resultando en una situación ganar-ganar para las empresas y los pequeños productores;
  - El involucramiento del Estado permite que haya un espacio de negociación a favor de los pequeños productores, pero en respuesta también al mercado, en cuanto a condiciones y precios de compra de los cultivos;
  - A la medida que las empresas privadas ven que funciona el modelo, ganan experiencia de trabajar con el pequeño productor que se demuestra responsable y cumplido, ajustan sus sistemas para trabajar más con esta población, se fortalecen las relaciones, sistemas, y se observa la apertura de la empresa privada a buscar más oportunidades para incluir al pequeño productor dentro de su modelo de negocio;
  
- **El APP junta a actores que no estaban en la capacidad de lograr sus objetivos solos.**
  - El Estado asume un riesgo que el sector privado no estaba en la capacidad de hacer, hasta comprobar que el modelo funciona (demanda por paquetes tecnológicos y semillas certificadas en una escala masiva, incorporar a productores desconocidos por las casas comerciales antes del proyecto);
  - El Estado incentiva la definición y costos de paquetes tecnológicos ofertados por las casas comerciales apropiados e idóneos para la aplicación por parte de los pequeños productores;
  - Ofrece una mezcla de productos y servicios necesarios para maximizar la potencial producción del pequeño productor y hace conocer esta oferta y sus beneficios;
  - Facilita que los otros actores en la cadena también se beneficien, creándoles incentivos para continuar empeñándose por el bien del pequeño productor, a la medida que prosperan también las empresas participantes, sigan generando ingresos, empleo y crecimiento económico para el país.
  
- **La integración del sector privado permite aprovechar de sus capacidades e infraestructura para un fin público.**
  - Utiliza la infraestructura existente del sector privado para la distribución de los KITS;
  - El enfoque basado en el mercado sobre dos cadenas de valor con alta demanda en el mercado nacional e internacional, da sostenibilidad a las transacciones y maximiza cobertura con la mayor cantidad de involucramiento de pequeños productores posible;
  - Aumenta el conocimiento técnico de manejo de cultivos por los pequeños productores bajo los requerimientos de los que comprarán su cosecha;
  - Contribuye en escala a metas importantes nacionales en poco tiempo y minimiza costos públicos.
  
- **Genera nuevas relaciones directas para la inclusión económica de pequeños productores agrícolas.**
  - El Estado pudo convocar a los pequeños productores a nivel nacional para centralizar comunicación y hacer conocer la oferta de todos los industriales;

- Genera relaciones directas entre pequeños productores y las industrias para la asistencia técnica, comercialización, oferta de KITS, etc.;
  - Protege la dignidad y emprendedurismo del pequeño productor por abrir la posibilidad de su inclusión económica a través de facilitarle acceso a nuevos actores, soluciones y servicios tecnológicos apropiados para sus actividades productivas, sin regalía ni obligaciones ideológicas entre las partes (no crea dependencias o paternalismo hacia el Estado);
  - Permite que los pequeños productores se queden con mayor margen por su producción, quitando el intermediario.
- **Ecuador cuenta con una ley que regula e incentiva a las APPs.** La ley orgánica de incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera (Ley APP), efectivizado en diciembre del 2015, está empezando a dar una estructura y guía institucionalizada a los APPS en Ecuador. Este es un factor idóneo que favorece la buena aplicación de este modelo de gestión hacia el futuro, aunque su enfoque es principalmente en los APPs tradicionales. Un buen control público de un APP o iAPP requiere la regulación de una entidad pública que establece las normas. El Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas está encargado de la coordinación y articulación de políticas, lineamientos y regulaciones vinculados a las asociaciones público privadas. El Gobierno Nacional está interesado en promover las Alianzas Público-Privadas en dos áreas específicas: la agroindustria (derivados de pesca/acuicultura; balanceados/proteína animal; flores; cacao/chocolate; derivados de palma; café procesado; lácteos; tableros de madera), y de industrias intermedias (agroquímicos; farmacéutica, bombas y válvulas; línea blanca; plásticos; equipos agrícolas; cables; tubería).
- **Penetración de un nuevo segmento de mercado (pequeños productores) debido al subsidio otorgado por el gobierno a los paquetes tecnológicos.**
    - El sector público asume el riesgo, en cierta medida, para la empresa privada mientras demuestran que haya una demanda y necesidad comprobada para el servicio/producto nuevo en el segmento de mercado para los pequeños productores. Lo nuevo de esta APP es que las empresas definen todo un paquete de servicios, no solamente los agro-insumos, para optimizar la producción del pequeño productor, a un precio y modalidad accesible para ello. El proyecto ha demostrado que existe demanda, aún sin el subsidio, que las empresas privadas involucradas deben tener la visión empresarial para seguir ajustando su oferta, aún sin el subsidio público, por el volumen de negocio que les representa.
- **Mejora la imagen de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas privadas participantes en el sector rural y la sociedad civil.**
    - Las empresas privadas participantes en el proyecto se han demostrado abiertas a colaborar con el Estado para intereses comunes a beneficio de los pequeños productores. Al haber adaptado sus mecanismos para incorporar a más pequeños en sus cadenas de valor, están contribuyendo a la inclusión económica de un sector importante para el país. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial no ha sido de una forma paternalista, sino de empoderamiento y dignidad para los productores, facilitándoles un espacio y el acceso, para salir de la pobreza bajo sus propios esfuerzos, sin crear nuevas dependencias con el Estado u otros actores.
- **La figura Fideicomiso, dentro del Proyecto, permitió que:**
    - Productores acceden a crédito formal y de consecución ágil y rápida;
    - Productores principalmente de la economía informal desarrollan un historial crediticio que les posibilita entrar a otras fuentes de financiamiento formal;

- Acceso financiero a los paquetes tecnológicos para mejorar la producción e ingresos;
- Agilidad del modelo, simplificación de la tramitología máximo 1 semana: solo con cédula de identidad (agricultor + cónyuge), un formulario a llenar y firma de un pagaré);
- Mecanismo sirve para propietarios, arrendatarios, poseionarios;
- Las Empresas Anclas con su red de técnicos y promotores (+/- 500) y sucursales (300) precalifican agricultores que conocen y ayudan a preparar expedientes y reduce riesgo crediticio;
- Posibilidad de tener gran impacto por la gran cobertura de las empresas anclas (PRONACA; AGRIPAC y ECUAQUIMICA cubren el 100% de la superficie maicera);
- El agricultor recibe un acompañamiento completo y permanente (paquete tecnológico, crédito, seguro agrícola, asistencia técnica, garantía de compra en condiciones transparentes).<sup>9</sup>

## b) Desventajas

Las desventajas del modelo son principalmente fallas o debilidades en la ejecución del mismo, sobre todo en la toma de decisiones, los incentivos entre actores y los controles.

- a. **Potencial de desviación de los intereses compartidos.** Sin una gobernanza y regulación adecuada, las APPs pueden desviarse por los intereses públicos (decisiones que se toman por presión política, no en función de lo mejor para los objetivos de la APP), o por los intereses privados (sesgo hacia la rentabilidad al perjuicio del beneficio social anticipado);
- **Emergen restricciones de capacidad de los actores que no fueron anticipadas.** Restricciones de capacidad pública o privada emergentes durante la ejecución de la alianza pueden parar la eficacia de una APP, sobre todo las de largo plazo. Si no se lo ha tomado en cuenta como parte del diseño de la APP, o de su gestión de riesgo, el fortalecimiento de capacidades requeridas para la buena ejecución de la alianza, podría salir en desventaja como modelo de gestión.
  - **Se presentan percepciones públicas desfavorables sobre APP como modelo de gestión.** Las percepciones desfavorables de los actores involucrados y no involucrados pueden afectar la alianza. Cuando hay malas interpretaciones de acciones, malas intenciones de una parte, riesgos no mitigados o juicios ideológicos por trabajar en alianza con el sector público o privado, las percepciones desfavorables mueven la opinión pública y pueden crear nuevos obstáculos políticos o sociales a las iniciativas. Un plan de comunicación, en este sentido, es necesario.
  - **No se anticipa el efecto de distorsiones al contexto de incentivos sobre los actores.** Las distorsiones al entorno de incentivos (impuestos, restricciones de importaciones, y otros) pueden, de forma acumulativa, desincentivar el sector privado. Las barreras legislativas y regulatorias debe ser analizadas anteriormente al diseño y ejecución de una APP para asegurar que todos los actores estén en la posibilidad de aceptar sus condiciones de participación y que sean de mutuo beneficio.
  - **Requiere coordinación, cooperación, y control para asegurar que todos los actores estén cumplimiento con los acuerdos y condiciones de la APP.** La APP es diferente a un trabajo de un solo sector, en que los actores del sector público y privado

<sup>9</sup> Presentación resultados FICA Mayo 2014

convergen para un Proyecto en lo cual tienen objetivos distintos. Sin embargo, todos ven que solamente pueden conseguir sus objetivos juntos. Es necesario en una APP que haya control, coordinación, y comunicación entre los actores para asegurar que no se desvíen de los acuerdos.

c) Obstáculos

- **En el caso de Plan Semillas, la sostenibilidad actualmente depende de personas no del proyecto.** Una fortaleza de proyecto que lo ha hecho exitoso hasta ahora es la fluidez de comunicación e interacción entre los actores, sin el requerimiento de una estructura de gobernanza explícita. Eso ha sido posible debido a las relaciones y confianza personal que existe entre el equipo de MAGAP con las empresas, APCSAs, y otros actores involucrados. Sin embargo, para la sostenibilidad, expansión y éxito del proyecto al futuro es necesario crear una estructura de gobernanza y funcionamiento que va más allá de las personas que actualmente están en la ejecución del proyecto.
- **No hay mucha historia de APPs en Ecuador ni iAPPs.** Aún no hay una masa crítica de servidores públicos o líderes del sector privado que vean seriamente a los potenciales beneficios de las APPs como un modelo de gestión. La falta relativa de capacidad y comprensión del APP como una herramienta de desarrollo es uno de los obstáculos más significativos o impactantes. Capacitación en APPs y la observación de otras alianzas en la región pueden ampliar la comprensión de su potencial en términos de los aspectos sociales e institucionales. Este tipo de capacitación u orientación también ampliará la visión de los beneficios de las alianzas APP de más largo plazo.
- **Ideologías que cierran la mente y paren el diálogo.** Las ideologías nos llevan a pensar que hay una sola manera de interpretar los hechos o proceder adelante. Este tipo de pensamiento imposibilita el diálogo constructivo entre personas y actores con distintas visiones. Es importante que cada actor en un APP, tanto público, privado, como de la sociedad civil, se abra a conocer los individuos trabajando en la iniciativa, y se enfoque en las metas compartidas, viendo hacia las posibilidades del futuro, no hacia el pasado y los errores que puedan percibir que hayan cometido las instituciones, pero no necesariamente las personas involucradas ahora en la iniciativa;
- **Creación verdadera del trabajo en alianza.** Instituciones que están enfocadas en la entrega de servicios o únicamente transacciones no invierten el tiempo en crear un entorno en donde pueda formar una alianza (de co-responsables, co-ejecutores) entre los actores. La voluntad de invertir recursos y tiempo en actividades que fundamentan el relacionamiento de las partes como una alianza y no solamente a multi-actores, es importante y un obstáculo común en los APPs. Una estructura bien definida y clara de gobernanza puede apoyar en este sentido y reducir estos obstáculos.
- **Rotación de personal público.** La rotación del personal público es un obstáculo que afecta a las alianzas público privadas y limitan el aprendizaje alrededor de los temas. Los oficiales que participaron en el diseño de un APP pueden tener conocimientos más apropiados para este tipo de alianza que los que vienen a asumir el reto después, si no es un factor tomado en cuenta para el vacante.
- **Confianza entre actores.** La confianza no se extiende automáticamente, se construye en el tiempo por la continua validación de que cada parte es digno de confiar. En las alianzas público privadas innovadoras, que tienen un fin social trabajando con pequeños productores u otros actores de la base de la pirámide que puedan haber vivido antecedentes dañinos de la confianza, tanto con el sector privado como el sector público;

la falta de confianza puede ser un obstáculo a la iniciativa. La integración del enfoque intencional de identificar y realizar mecanismos que puedan construir confianza, comprensión y diálogo entre las partes es necesaria para que este modelo de gestión funcione;

- **Diferentes ritmos de trabajo entre actores públicos y privados.** Las instituciones públicas, en general, corren por su propia estructura administrativa que es menos ágil y responsiva a la estructura privada. En los APPs, esta diferencia de ritmo puede ser una desventaja u obstáculo a la eficacia y eficiencia de su ejecución. En el Plan Semillas se anticipó este obstáculo en cuanto a la posibilidad del sector público de entregar créditos a los pequeños productores, por lo cual se estructuró dentro del mismo proyecto su propio mecanismo (FICA). Cuando el FICA cerró debido a un cambio de reglamento sobre los fidecomisos, la banca pública no estaba en la misma posición de ofertar créditos agrícolas de una forma ágil y oportuna a los productores que no cumplían con el perfil tradicional para ser sujetos de crédito. Al entrar con el Banco Nacional de Fomento, el esquema de crédito prácticamente dejó de funcionar;
- **Accesibilidad financiero a los productos y servicios sin hacer insostenible la iniciativa financieramente.** Los subsidios públicos ponen en peligro la sostenibilidad financiera del proyecto eventualmente. Muchos APPs inician subsidiando el servicio o producto al sector beneficiario de la iniciativa. Aunque puede haber un reconocimiento en el sector público que estos subsidios amenazan la sostenibilidad financiera a largo plazo, les cuesta realizar los cambios oportunamente o crean expectativas en la población beneficiaria que son luego difíciles, o generan situaciones políticas desfavorables, para enfrentar.
- **Involucramiento de los productores en la toma de decisiones de la APP.** El involucramiento de representantes de los grupos beneficiarios de la APP debe ser desde el diseño inicial de la alianza. Se pueden evitar errores y aumentar la posibilidad de éxito al incluirles en el proceso. Eso sigue siendo importante cuando la población beneficiaria son personas de la base de la pirámide económica, aunque pueden tener visiones y criterios distintos sobre la APP que requieren tiempo para considerar y dialogar. Este diálogo permitiría anticipar las posibles áreas de conflicto de percepción o criterios con el grupo beneficiario y ayudar a crear más diálogo y aceptación para potencializar el éxito de la APP;
- **Incidentes de corrupción.** Cualquier iniciativa es dada a la corrupción cuando los riesgos de operación no están analizados con un plan de mitigación de estos riesgos por el medio. Controles, total transparencia y comunicación abierta deben ser priorizados e incentivados en los APPs para que esto no se convierta en un obstáculo para el modelo.

## 4.9 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas del Plan Semillas como una APP innovadora en Ecuador se presentan a continuación.

- **Requiere alineamiento, incentivos y seguimiento a los intereses y motivaciones de los actores.** Como en cualquier proyecto multi-actor, los actores del sector público y el sector privado tienen distintos incentivos y motivaciones dentro de la alianza. Por esta razón, y en este tipo de modelo de gestión, se requiere crear incentivos y controles en puntos críticos de la alianza para mantener a todos alineados y claros durante la ejecución. Algunos ejemplos en donde hubo dificultades en este sentido:
  - Inclusión de productos a los KITS que no precisamente fueron necesarios a consideración de los productores;
  - Fechas caducadas, sustituciones sin permiso, de los productos en los KITS por el sector privado;
  - Procesos de peso y calificación de granos por las empresas que no fueron percibidos como justos y regulares por los productores;
  - Pérdida de poder de negociación ante las empresas comercializadoras, porque fueron atados a la venta por crédito;
  - Habían casos donde los precios de los insumos individuales de los KITS fueron más caros dentro de los KITS que aquellos vendidos en los almacenes;
  - Empresas fueron obligadas a comprar al precio mínimo nacional.
- **Requiere un modelo de gobernanza que cubre todos los aspectos del proyecto, y bien definida, para optimizar su funcionamiento.** Por la misma circunstancia, el tener un modelo de gobernanza bien definido, que incluya a todos los principales actores de la iAPP, es una necesidad primordial para asegurar la comunicación, participación en la toma de decisiones y anticipación de riesgos que podrían afectar el éxito del proyecto. En el caso del Plan Semilla, fue enfrentado con una comunicación abierta presente al momento de una necesidad o instancia que impulse la coordinación, pero no de una forma regular y proyectada;
- **Subsidios puedan antagonizar la sostenibilidad de la iniciativa.** El poder del iAPP es la posibilidad de realizar enlaces y de mutuo beneficio con el sector privado y en base a mecanismos del mercado. En el caso del Plan Semillas, la implementación de un subsidio dentro del valor de los KITS aceleró la demanda por los KITS con los pequeños productores y las posibilidades de venta de las empresas privadas. Sin embargo, también crea una expectativa y cierta dependencia económica con los pequeños productores. Al finalizar el subsidio, se verá si la demanda de los productores es suficiente para motivarles a continuar comprando sin el subsidio;
- **La participación e inclusión de los pequeños productores en el diálogo y eventuales decisiones es necesaria para la sostenibilidad de la iniciativa.** La inclusión de un seguro agrícola, que fue parte de los servicios/productos definidos por el Estado que deberían estar en el esquema, es buena desde el punto de vista de la buena práctica. Sin embargo, si no se desarrolla un esquema de comunicación y socialización sobre los beneficios con los pequeños productores, puede ser visto como una imposición del gobierno;
- **Requiere de un análisis de riesgos oportuno y constante, con el puesto de controles en puntos críticos y emergentes de la gestión.** Durante la ejecución del proyecto, hubo un evento de mal uso de la base de datos en el cual alrededor de 2,000 KITS fueron autorizados para personas que no cumplieron el perfil, pero estaban

equivocadamente en la base de datos de MAGAP. Estos KITS fueron revendidos en el mercado e influyó negativamente. Se debió haber contemplado un control y supervisión de la línea de distribución y en finca con la compra/venta con las empresas;

- **Un análisis de mercado sobre los subsidios que afecta a la oferta y demanda de los KITS debe ser incluido desde el diseño del proyecto.** Al haber analizado la demanda y capacidad de pago de los pequeños productores del proyecto antes de definir el subsidio, se podría haber ajustado el subsidio, o haberlo diferenciado, dependiendo los segmentos de productores involucrados. Al haberlo aplicado para todos en la misma cantidad, sin haber estudiado el mercado en este sentido, el proyecto está en un momento de desconocimiento sobre la sostenibilidad de la iniciativa después de abandonar el subsidio. De igual forma, las empresas de agro-insumos en el proyecto tampoco tenían que ajustar su oferta en cuánto a precios por lo que el Estado les garantizaba sus precios de acuerdo al valor del mercado, en vez de incentivarles a pensar en una oferta ajustada por lo que el gobierno ayudó a facilitarles un mayor volumen de clientes para la compra de sus productos. Este último es algo que todavía se puede negociar, sin embargo, es posible que ahora haya resistencias de las dos partes a cambiar el esquema.
- **Instrumentos financieros deben ser ágiles, fáciles de entregar, y adaptados para el mercado y demanda de quien lo necesita.** Los pequeños productores son un segmento de mercado con sus propias necesidades, requerimientos y exigencias, como cualquier otro segmento de mercado y deben ser tomados en cuenta así por el sector financiero.

#### 4.10 Recomendaciones

- Crear un Comité, con su respectivo presupuesto para movilización, con representantes de todos los actores que se reúna periódicamente para la gobernanza del Proyecto. Incluye intencionalmente actividades y momentos para empezar a crear una alianza verdadera entre las partes, independiente de los individuos que actualmente ocupan los cargos involucrados en el Proyecto.
- Realizar un estudio de Mercado sobre la oferta y demanda de los KITS, sin tomar en cuenta el subsidio, para comprender el punto de partida de flexibilidad de costos de los contenidos de los KITS del sector privado y la potencial capacidad de pago de los pequeños productores por segmentos, hacía el futuro;
- Realizar y ejecutar un Plan Comunicacional sobre el Proyecto tomando en cuenta las distintas perspectivas y en las necesidades de los productores (involucrados y potencialmente involucrados en el futuro), las empresas, y entidades relevantes del sector público. Los objetivos de este plan deben ser definidos por el nuevo Comité encargado de la gobernanza para asegurar que estén representados las voces de todos los participantes;
- Analizar los riesgos a nivel operativo de la APP para repensar los puntos que requieren mayor control y comunicación;
- Preparar una carpeta digital de los documentos: informes, estudios, evaluaciones y presentaciones que podría requerir una nueva persona de cargo público para ponerse al día rápidamente e integrarse en la ejecución del Proyecto. Si es cierto que hay mucha

rotación del personal en el sector público y eso es un obstáculo a la buena ejecución de las APPs, es mejor anticiparlo y estar preparado para acortar estos tiempos de inducción;

- Considerar reforma legal que posibilita fideicomisos de APPs bajo la regulación de la Ley APP.

#### **4.11 Conclusiones**

El modelo de gestión de la alianza público privada de Plan Semillas, con su respectivo herramienta de financiamiento propia FICA, posibilitó que cumple el objetivo del programa "Incrementar la productividad de cadenas agro-productivas estratégicas y reducir los costos unitarios de producción garantizando disponibilidad, acceso y uso tecnificado de semillas certificadas y/o mejoradas de calidad para los pequeños agricultores."

El primero elemento del objetivo es el incremento de productividad de cadenas agro-productivas estratégicas. En este sentido, durante el 2012 al 2015, hubo un incremento de 64% en rendimiento de arroz, y 94% incremento en maíz.

El segundo elemento del objetivo es la reducción de los costos unitarios de producción. En el mismo periodo, el proyecto logró que el costo unitario de producción de arroz se reduzca en un 15%, y 28% en maíz.

El tercer elemento es de garantizar la disponibilidad, acceso, y uso tecnificado de semillas certificadas y/o mejoradas de calidad. Hasta este momento del proyecto, hubo un aumento de 42% de uso de semillas certificadas por pequeños productores. Como consecuencia de todo lo anterior, a nivel nacional hubo un 35% aumento de producción de maíz, y un 80% reducción de la importación de maíz amarillo.

Finalmente, el cuarto elemento es que todo lo anterior sea enfocado en los pequeños productores, para que haya respuesta al impulso que inició al Proyecto. Más de 300,000 personas, que incluye a los productores y sus familias, beneficien de mejores en su economía familiar e inclusión económica, impulsando a los procesos de desarrollo rural en su territorio.

El modelo de gestión de la alianza pública privada innovadora en Plan Semillas ha permitido lograr estos resultados concretos, inclusivos, y sostenibles en su mayoría. Adoptando las recomendaciones de este informe y estando consciente de las lecciones aprendidas de esta experiencia hasta ahora, es un modelo que se puede replicar en otras cadenas estratégicas siempre y cuando estas cadenas tengan espacio para generar una inclusión económica de los pequeños al mismo tiempo que responden a objetivos de los otros sectores. El involucramiento del sector privado en la APP es lo que contiene la potencial de ayudar que sea una iniciativa sostenible. Cuando responde a una necesidad del mercado, a incentivos que beneficien a un interés público pero al mismo tiempo tengan sentido a nivel empresarial para las compañías involucradas, terminan en modelos cuyos beneficios son mutuos e inherentes en el modelo.

Más de ser un modelo comprobado y eficiente, la APP es un modelo de gestión que pueda ayudar al gobierno a satisfacer los retos de desarrollo sostenible en tiempos de restricción presupuestaria del sector público. Con el cuidadoso diseño de un modelo de gobernanza transparente, abierto, y de participación de todos los involucrados en base a una confianza construida, la APP puede funcionar y generar beneficios positivos como los que vemos en Plan Semillas, un proyecto realmente ejemplar y exitoso en Ecuador.

## 4.11 Anexos

- A. Descripción breve de cada componente del Proyecto
- B. Factores influyentes del entorno al momento del diseño que influyeron el desarrollo de las estrategias (Análisis PESTLE)
- C. Entrevistas realizadas para el levantamiento de información
- D. Documentos compartidos por MAGAP y referenciados en el presente documentación
- E. Presentación Power Point Resumen
- F. Estadísticas
- G. Políticas Generales de FICA

### Anexo A:

#### Descripción breve de cada componente del Proyecto

##### **Componente 1: Semillas y paquete tecnológico.**

El paquete tecnológico, o KIT como se llegó a nombrar dentro del proyecto, era un conjunto de productos que ayudarían al pequeño productor a maximizar su producción. Incluía como elementos básicos las semillas de alto rendimiento y los agroinsumos necesarios para potenciar el máximo el rendimiento de las semillas. Cada empresa diseñaba el contenido y costo de su paquete, lo cual el MAGAP tuvo que aprobar, verificando la necesidad técnica, los costos y el cumplimiento de normas de seguridad y ambientales, antes que entre calificado en el proyecto. APCSA organiza eventos para que los productores puedan conocer las distintas ofertas de las empresas. Los productores se acercan a los almacenes a solicitar su paquete con un formulario y los almacenes validan su elegibilidad para el subsidio a través del sistema de MAGAP en línea. Una vez verificado, el productor realiza su pedido y accede a un seguro agrícola que le protege en caso de perder su cosecha, este es un requerimiento que está incluido en el costo el KIT.

##### **Componente 2: Asistencia técnica**

Las empresas del proyecto tienen su propia gente que brinda asistencia técnica en campo; sin embargo, en el Plan Semillas hubo una necesidad adicional para asegurar una regularidad y verificación de la aplicación del paquete tecnológico por parte de los pequeños productores. Hasta el 2015, llegaron a ser aproximadamente 200 técnicos del MAGAP que fueron capacitados por las empresas del proyecto y que trabajaron en la asistencia técnica en campo con un número aproximado de 350 productores por técnico. La cifra recomendada por la FAO para una óptima asistencia técnica en campo es no más de 150 productores por técnico.

##### **Componente 3: Seguro agrícola**

El seguro agrícola es necesario para el pequeño productor como una medida de protección ante los eventos de fuerza mayor que le pueden hacer perder su cosecha y dejarle en una situación económica vulnerable. Gracias a las negociaciones del Plan Semillas, con un volumen anticipado de clientes, se pudieron conseguir precios relativamente más bajos para el seguro a beneficio de los productores. Fue incluido como un requerimiento para poder recibir el subsidio para el KIT.

##### **Componente 4: Comercialización**

El Plan Semillas no entró directamente en la comercialización del proyecto; sin embargo, facilitó espacios y puso incentivos a beneficio del pequeño productor. Entre los espacios más eficaces

fue la creación de ruedas de negocio en donde personas del sector industrial pudieron conocer y negociar sus acuerdos de compra/venta directamente con productores y asociaciones con los cuales no habían tenido contacto o incluso conocimiento previo. También, el MAGAP incentivó la comercialización entre la industria y los pequeños productores a través de la creación de reglamentos y políticas a favor de los mismos.

### **Componente 5: Financiamiento**

Aún con un subsidio de entre 45-70% del paquete tecnológico, el precio podría ser un obstáculo para el pequeño productor. Incluso aún más cuando todavía la demanda y evidencia sobre la eficacia de los KITS estaba por comprobar. El Plan Semillas necesitaba encontrar un mecanismo de financiamiento dentro del esquema, que fuera oportuno y eficaz, para que los productores pudieran comprar los KITS que necesitaban. Las empresas del proyecto extienden crédito a través de sus almacenes; sin embargo, fue accesible únicamente para personas que ya tenían una historia crediticia o relación comercial con el almacén. El proyecto Plan Semillas buscaba integrar a más personas y este mecanismo de las empresas no serviría para ello. Para este fin, crearon al FICA que funcionó desde el año 2012 hasta el año 2014.

## **Anexo B:**

### **Factores influyentes del entorno al momento del diseño que influyeron el desarrollo de las estrategias (Análisis PESTLE)**

El contexto político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental al momento del diseño del proyecto influye en cómo están planteados los objetivos, estrategias y componentes.<sup>10</sup>

#### **Factores políticos**

- Mandato presidencial al MAGAP para desarrollar un proyecto que permita que los pequeños productores tengan acceso a semillas de alto rendimiento;
- Las Escuelas Revolucionarias Agrícolas (ERAs) y otros proyectos públicos para apoyar al pequeño productor no han tenido impacto o escala;
- Aportar al cambio de la matriz productiva a través de la prioridad de la reducción de importaciones y aumento de producción nacional;
- El Proyecto contribuye a los objetivos 2 y 10 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, los cuales tratan de “auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad”, e “impulsar la transformación de la matriz productiva”, respectivamente.
- Las políticas promovidas por el proyecto son las siguientes:
  - Política 2.11. “Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos;”
  - Política 10.4. “Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero;”
  - Política 10.9. “Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.”

#### **Factores económicos**

- Altos costos unitarios de producción de maíz y arroz;

---

<sup>10</sup> Metodología de análisis “PESTLE”

- Alta dependencia de importaciones de cadenas de valor estratégicas para el país (arroz y maíz), que no permite que estos productos ecuatorianos sean competitivos en el mercado internacional;
- Alta prevalencia de pobreza en el sector rural ecuatoriano;
- Las empresas privadas de agro insumos contaban con una red de distribución y logística por la infraestructura existente de distribuidores y almacenes con presencia nacional;
- Empresas privadas locales requieren comprar maíz para balanceado y arroz; sin embargo, falta una producción nacional en calidad y volumen que la abastezca;
- Empresas que no tienen incentivos, capacidad financiera o poder de convocatoria para llegar a más pequeños productores;
- El conocimiento y uso de semillas de alto rendimiento no es una costumbre para la mayoría de pequeños productores;
- Los costos de adquisición de las semillas y los paquetes tecnológicos que los potencializa, son restrictivos para el pequeño productor debido a su economía familiar.

### **Factores sociales**

- Falta de accesibilidad a semillas de alto rendimiento de maíz por la mayoría de pequeños productores debido a costos prohibitivos, falta de conocimiento de sus beneficios;
- Alta influencia de las piladoras en la cadena de arroz que no permite mucho espacio de negociación a favor de los pequeños productores;
- Relación de poder a favor de las empresas al momento de negociación de la calificación de los granos de los pequeños productores;
- Demanda específica y limitada de agro-insumos de parte de los pequeños productores, no necesariamente alineado al estándar técnico que daría mayor rendimiento;
- Pequeños productores de maíz y arroz que quieren ser consultados en los procesos;
- Resistencia a trabajar con asociaciones de productores por parte del sector privado por malas experiencias en el pasado;
- Productores que conocen su terreno por años de experiencia y no consideran legítimo cualquier consejo de cualquier técnico, incluso los del MAGAP;
- Algunos productores del proyecto no tienen historia crediticia formal y tampoco con los almacenes para poder acceder al crédito;
- Los pequeños productores estaban acostumbrados a usar semillas recicladas de bajo rendimiento. Se requería demostrarles mayor rendimiento y retorno financiero por el uso de mejores semillas y acompañarles en el proceso hasta ver resultados que justifican el caso.

### **Factores tecnológicos**

- Ineficiencias en los procesos de producción de los pequeños productores hacían más costoso el maíz local que el importado por la misma calidad;
- Existía una indisponibilidad de semillas de alto rendimiento de maíz en Ecuador;
- Disponibilidad de semilla de alto rendimiento de arroz de INIAP;
- El sector privado ya había entrado al mercado con los pequeños productores con semillas de alto rendimiento y KITS tecnológicos; sin embargo, la divulgación y llegada a más productores limitaba su crecimiento en este sentido;
- Asistencia técnica disponible por parte de empresas privadas, pero con esfuerzos aislados debido a la visión de cada empresa.

### **Factores legales**

- Ley de la Alianza Público-Privada (dic 2015);
- Regulación de fideicomisos y cambios durante la ejecución del proyecto.

### **Factores ambientales**

- Requerimiento de gestión ambiental, que los KITS no pudieron contener agro-insumos de sello rojo;
- El rendimiento por hectárea del pequeño productor era muy bajo con mucho potencial de mejora. Se anticipaba impacto por mejorar el rendimiento en vez de ampliar la superficie cultivada.

**Anexo C:  
Entrevistas realizadas para el levantamiento de información**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Institución</b>	<b>Fecha realizada</b>
Esteban Vega	Asesor Ministro, Coordinar Plan Semilla	MAGAP	11 de febrero del 2016
Carol Chehab	Sub-secretaria de comercialización	MAGAP	4 de marzo del 2016
Christian Marlin	Asesor sub-secretaria, Director Plan Semilla	MAGAP	14 de marzo del 2016
Rómulo Soliz	Jefe de Asistencia Técnica	MAGAP	28 de marzo del 2016
Serapio Arana	Presidente de APCSA Gerente División Agro de Ecuaquimica	APCSA Ecuaquimica	22 de marzo del 2016
Guillermo Lizarzaburo	Periodista	Independiente	14 de abril del 2016
Daniel Loor	Gerente	AGRIPAC	7 de abril del 2016
Roberto Garcés		Anteriormente Banco Fomento	14 de abril del 2016
Henry Peña	Líder de productores de maíz	Productor maicero	14 de abril del 2016

**Anexo D:**  
**Documentos compartidos por MAGAP y referenciados en el presente documento**

- Informe PNSAE para MCPEC MAÍZ
- Informe de impacto del Plan Semilla Arroz
- Políticas Generales suscritas
- Presentación resultados FICA Mayo 2014
- Presentación propuesta FICA Ministro Ponce Junio 2012
- Presentación SENPLADES FICA Proyecto de Semilla
- Resumen presentación Cadena Maíz y sustitución de importaciones
- PROCESO FICA
- FICA Resultados 2013 2014 Corregido
- Plan de Cambio de Matriz Productiva Ecuador

**Anexo E:  
Presentación Power Point**



# La Alianza Pública Privada como Modelo de Gestión

Autor: Jamie Jenkins, Emergee Consulting

5 de mayo del 2016



El modelo de gestión del  
Proyecto Nacional de Cadenas  
Agrícolas Estratégicas  
("Plan Semillas")



y  
El Fondo para la Integración de  
Cadenas Agroproductivas  
("FICA")

## Como empezó



Los pequeños productores también deben tener acceso a semillas de alto rendimiento y tecnología que utilizan las fincas más grandes.



## Objetivo de Plan Semillas



- ▶ “Incrementar **la productividad** de cadenas agro-productivas estratégicas y **reducir los costos** unitarios de producción garantizando disponibilidad, acceso y uso tecnificado de **semillas certificadas** y/o mejoradas de calidad para los **pequeños agricultores.**”

## Un modelo de gestión

- Un modelo de gestión es el conjunto de elementos, desde el diseño hasta la administración, que permite que una iniciativa realiza acciones hacia sus objetivos.

¿Qué queremos lograr?

¿Cómo nos organizamos  
para lograrlo?



Objetivos



Definición de estrategias,  
involucrados, alcance, etc.



Modelo de Gestión

## ¿Cómo vamos a...?



...bajar la dependencia de Ecuador a **las importaciones** de productos que ya producimos aquí, para generar más movimiento económico en nuestro país?

...acelerar el **cambio de la cultura y preferencias** de los pequeños productores en todo el país al uso de semillas de alto rendimiento?

...aumentar **la productividad e ingresos** de los pequeños productores para aliviar la pobreza rural y mejorar sus opciones y calidad de vida?

...asegurar que los pequeños productores tengan un **acompañamiento** para maximizar su productividad con las semillas y procesos nuevos de producción?

...asegurar que lo que los productores tengan un **mercado** que con un pago justo?

...mantener los **costos y canales de acceso** a las semillas y los insumos a pequeños productores, sin generar costos prohibitivos para ellos, el sector público, o el sector privado?

## Sobre las Alianzas Públicas Privadas . . .



### Alianza Pública Privada

- ▶ Beneficios:
  - ▶ Ganar **experiencia, prácticas y conocimiento** del sector privado;
  - ▶ Reducir **costos** para el Estado;
  - ▶ Lograr **eficiencias**.
  
- ▶ Enfoque:
  - ▶ Proyectos de **infraestructura pública o entrega de servicios públicos**.

### Alianza Pública Privada Innovadora

- ▶ Beneficios:
  - ▶ Ganar mayor **sostenibilidad** para el desarrollo en territorio con poblaciones prioritarias;
  - ▶ Reducir **retos estructurales** del contexto;
  - ▶ Lograr **impacto y escala**.
  
- ▶ Enfoque:
  - ▶ Proyectos alineados con los **objetivos de desarrollo, inclusión social, y económico**.

# Descripción de Plan Semillas



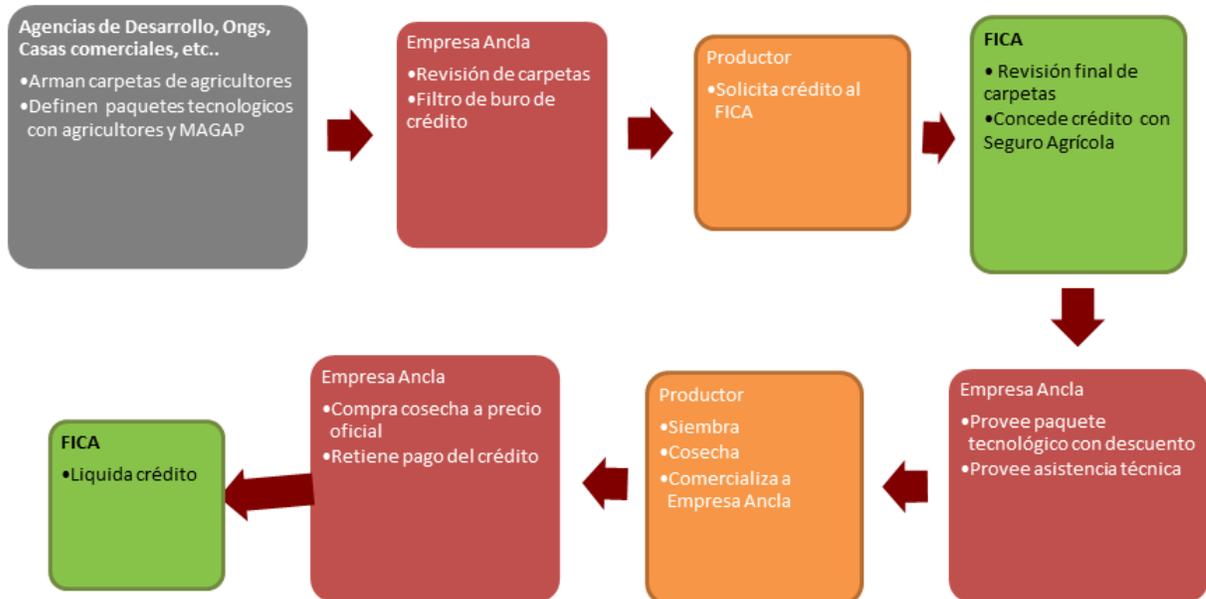
## Plan Semillas como iAPP



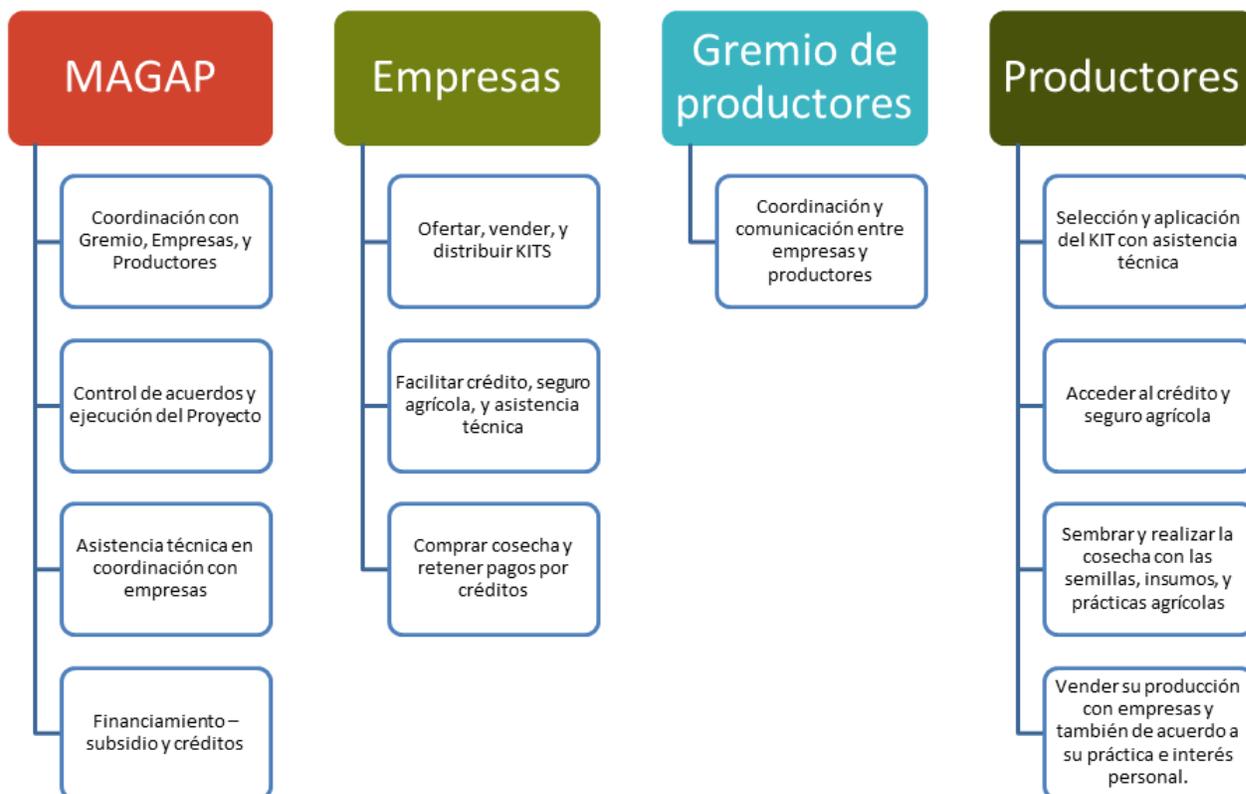
- ▶ **La iAPP responde a retos críticos de desarrollo en lo social, humano, y sostenible. Busca colaborar con el sector privado para resolverlos.**
  - Busca eficiencias en costos de ejecución
  - Construye una oferta atractiva, competitiva y accesible de semillas certificadas para pequeños productores
  - El Estado minimiza los riesgos de arranque
  - Acelera la demanda por semillas certificadas
  - Representa a los intereses de los pequeños productores
  - Crea incentivos y espacios para fortalecer enlaces entre actores
  - Aprovecha de infraestructura y capacidades existentes del sector privado

## FICA como herramienta financiera de la iAPP

- ▶ **El FICA, dentro de Plan Semillas, fue un instrumento de financiamiento ágil para los pequeños productores, ajustado a su realidad y necesidades**



## Actores y roles



# Logros



## Principales logros a favor de Ecuador



- ▶ +426,269 TM (35%) **aumento de producción** nacional de maíz;
- ▶ +\$151.952.879 millón de **dólares ahorrados en divisas** por la reducción de la importación de maíz;
- ▶ <168.876 TM (80%) **reducción de la importación** de maíz amarillo;
- ▶ >\$62.048.444 **invertidos en subsidio** de KITS tecnológicos para pequeños productores para adoptar los paquetes tecnológicos.

## Principales logros a favor de las cadenas



- ▶ \$500 millones de dólares fue el **valor bruto de la producción de maíz amarillo** duro, equivalente a 5% del total de las exportaciones del sector agropecuario;
- ▶ <US\$ 50/TM (15%) **reducción en el costo de producción** de arroz;
- ▶ < US\$ 118,81 (28%) **reducción en el costo de producción** de maíz;
- ▶ +100 **nuevos enlaces profesionales** entre el sector industrial y pequeños productores a través de ruedas de negocio;
- ▶ +38 **nuevos centros de acopio** equipados y en funcionamiento para maiceros;
- ▶ >137% **aumento en el uso de semilla certificada** por INIAP con pequeños productores arroceros.

## Principales logros a favor de las empresas



- ▶ >289.946 **KITS** comercializados a **pequeños productores**;
- ▶ >\$140.057.377 de ingresos por **KITS vendidos** a través del Proyecto Plan Semillas.

## Principales logros a favor de la inclusión financiera



- ▶ **Inclusión financiera** de 10,000 pequeños productores atendidos con créditos oportunos y apropiados;
- ▶ **Montos de crédito ajustados a la demanda**, monto promedio de préstamo por agricultor: US\$ 1,400
- ▶ **Agilidad en el proceso de colocación**, plazo promedio de siete días para conseguir el crédito (entre la entrega de los documentos y la entrega de los insumos);
- ▶ **Agilidad en el proceso de calificación** con dos visitas a la entidad financiera hasta obtener el desembolso;
- ▶ **Tasas de interés justo y sostenible**, 11% tasa de interés anual;

## Principales logros a favor de los pequeños productores

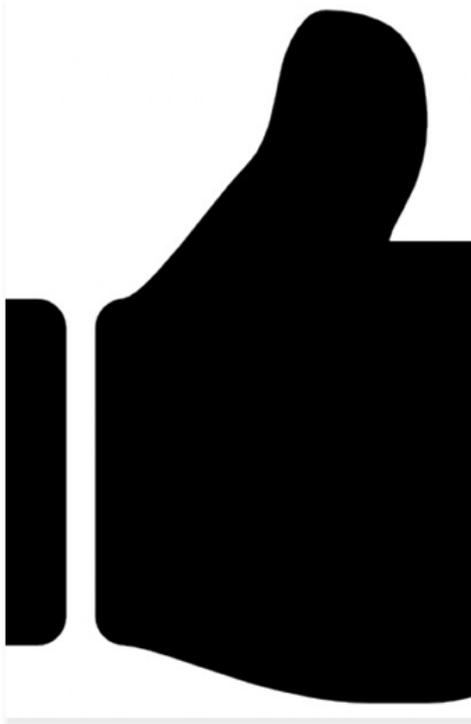


- ▶ >300,000 personas con **mejoras económicas** en su hogar;
- ▶ >75,000 **pequeños productores** de arroz y maíz con **mejor productividad**;
- ▶ >2,02 TM/ha (64%) **aumento en rendimiento en arroz**;
- ▶ >2,74 TM/ha (94%) **aumento en rendimiento en maíz**;
- ▶ 256% **incremento de comercialización directa** entre pequeños productores e industrias en 3 años, con 560,000 TM vendidos en \$USD 197,000,000 de transacciones;
- ▶ >42% **incremento de uso de semillas certificadas** de maíz por pequeños productores;

## Ventajas

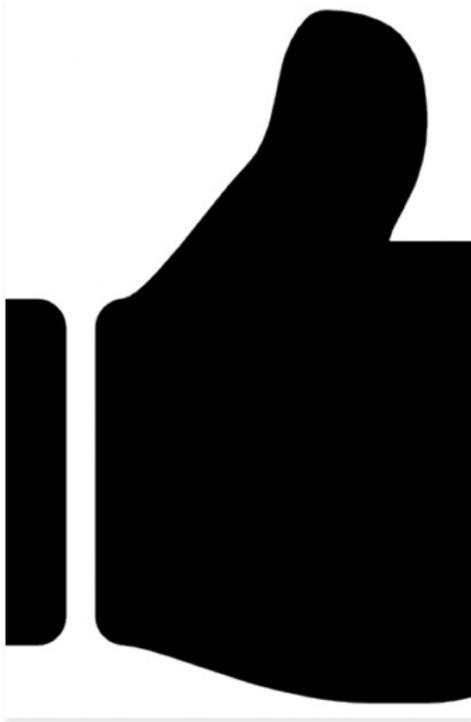


## Ventajas del modelo



- ▶ Potencial **escala y sostenibilidad** con **impactos** significativos para el país y los involucrados;
- ▶ **Junta a actores** que no estaban en la capacidad de **lograr sus objetivos** solos;
- ▶ Aprovecha de la infraestructura del sector privado que **genera ahorros y eficiencias** para el Estado;
- ▶ Genera **nuevas relaciones** entre el sector privado y pequeño productor;
- ▶ Responde a **incentivos** de la ley APP;
- ▶ Penetró un **nuevo segmento de mercado** para las semillas de alto rendimiento.

## Ventajas del modelo



- ▶ Mejoró la **imagen** de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas participantes;
- ▶ Facilitó el **acceso a crédito** y subsidios que harían posible que le pequeño productor participe en el Proyecto en su arranque.

## Desventajas



## Desventajas del modelo



- ▶ Potencial de desviación de los intereses compartidos;
- ▶ Emergen restricciones de capacidad de los actores que no fueron anticipadas;
- ▶ Se presentan percepciones públicas desfavorables sobre APP como modelo de gestión;
- ▶ No se anticipa el efecto de distorsiones al contexto de incentivos sobre los actores;
- ▶ Requiere coordinación, cooperación, y control para asegurar que todos los actores estén cumpliendo con los acuerdos y condiciones de la APP.

# Obstáculos



## Obstáculos



- ▶ Sostenibilidad es actualmente dependiente de **personas**;
- ▶ No hay mucha **historia de APPs**; innovadoras en Ecuador al momento;
- ▶ **Ideologías** cierran la mente y paren el diálogo;
- ▶ Creación de verdadera trabajo en **alianza**;
- ▶ **Rotación** del personal público;
- ▶ **Confianza** entre actores;
- ▶ Diferentes **ritmos de trabajo** entre actores;
- ▶ Accesibilidad financiero para los productores, sin perpetuar el subsidio (**financieramente insostenible**);
- ▶ Involucramiento de los productores en la toma de **decisiones**;
- ▶ Incidencia de **corrupción**

## Lecciones aprendidas



## Lecciones aprendidas



- ▶ Requiere alineamiento, incentivos, y seguimiento a los intereses y motivaciones de los actores;
- ▶ Requiere un modelo de gobernanza que cubre todos los aspectos del proyecto, y bien definida, para optimizar su funcionamiento;
- ▶ Subsidios puedan antagonizar la sostenibilidad de la iniciativa;
- ▶ La participación e inclusión de los pequeños productores en el diálogo y eventuales decisiones es necesaria desde el inicio;
- ▶ Requiere un análisis de riesgos oportuno y constante, con el puesto de controles en puntos críticos y emergentes de la gestión;
- ▶ Un análisis de mercado sobre los subsidios que afecta a la oferta y demanda de los KITS debe ser incluido desde el diseño del proyecto;
- ▶ Instrumentos financieros deben ser ágiles, fáciles de entregar, y adaptados para el mercado y demanda de quien lo necesita.

## En conclusión...



El modelo de gestión de la alianza público privada de Plan Semillas posibilitó, desde el 2012 al 2015, que cumple su objetivo ambicioso:

“Incrementar la **productividad** de cadenas agro-productivas estratégicas

y **reducir los costos** unitarios de producción

garantizando disponibilidad, acceso y uso tecnificado de **semillas certificadas** y/o mejoradas de calidad

para los **pequeños agricultores.**”

64% más rendimiento en arroz;  
94% más rendimiento en maíz;

15% reducción de costo unitario de producción de arroz;  
28% reducción de costo unitario de producción de maíz;

42% más uso de semillas certificadas de maíz por pequeños productores;  
35% aumento de producción nacional de maíz;  
80% reducción de la importación de maíz amarillo;

300,000 personas benefician de mejoras en su economía familiar.



## Conclusión:

La alianza pública privada es un modelo de gestión eficaz, eficiente, y que orientado a generar resultados sostenibles y de alto impacto a favor de la sociedad.



**CHILE**

Huelén 10, 6to Piso  
Providencia | Santiago  
(+56 2) 2236 4557

**COLOMBIA**

Calle 75 8-34, 2do Piso | Bogotá  
(+57 1) 383 7523

**ECUADOR**

Av. Shyris N32-218 y Av. Eloy Alfaro  
Ed. Parque Central, Of. 610 | Quito  
(+ 593 2) 382 3916 - 382 3882

**MÉXICO**

Yosemite 13, Colonia Nápoles  
Delegación Benito Juárez | DF  
(+52 55) 5096 6592

[rimisp@rimisp.org](mailto:rimisp@rimisp.org) | [www.rimisp.org](http://www.rimisp.org)

**Anexo F:  
Respaldos de las estadísticas de resultados**

<b>Estadísticas sobre Ecuador: Cambios generados desde 2012-2015</b>
+426,269 TM (35%) aumento de producción nacional de maíz <i>Producción nacional en maíz: 1,215,193 TM en el 2012, 1,641,462 TM en el 2015, Fuente: Informe PNSAE vs6</i>
+\$151.952.879 millón de dólares ahorrados en divisas por la reducción de la importación de maíz <i>Ahorros en divisas por reducción de importación de maíz amarillo: USD\$ 151.952.879 ahorrados durante 3 años, Fuente: Informe PNSAE vs 6</i>
<168.876 TM (80%) reducidos de la importación de maíz amarillo <i>Dependencia de importaciones de maíz amarillo: 201,830 TM importados en el 2012, 32,954 TM importados en el 2015, Fuente: Informe PNESAE vs6</i>
>\$62.048.444 invertidos en subsidio de KITS tecnológicos para pequeños productores para adoptar los paquetes tecnológicos <i>Inversión de subsidio público para la venta de los KITS a pequeños productores: \$6.440.116 en el 2013, \$23.753.144 en el 2014, \$31.855.184 en el 2015, Fuente: Informe PNSAE para MCpEC Maíz</i>

<b>Estadísticas sobre las cadenas de valor: Cambios generados desde 2012-2015</b>
\$500 millones de dólares fue el valor bruto de la producción de maíz amarillo duro, equivalente a 5% del total de las exportaciones del sector agropecuario. <i>Participación sobre exportaciones agropecuarios nacionales: 5% del total en el 2015, (Anexo A4)</i>
Porcentaje de producción de maíz duro proveniente de pequeños productores <i>33,33% en el 2015, Fuente: MAGAP</i>
<US\$ 50/TM (15%) reducción en el costo de producción de arroz dentro del proyecto Plan Semillas. <i>Costo unitario de producción de arroz: US\$ 335/TM en el 2012, US\$ 285/TM en 2015 (Fuente: Informe impacto plan arroz)/ INFORME PNSAE Vs 6</i>
< US\$ 118,81 (28%) reducción en el costo de producción de maíz por tonelada <i>Costo unitario de producción en maíz: US\$ 434,31/ TM en 2012, US\$ 315,50/TM en 2015 (Fuente: Informe PNSAE Maíz)</i>
+100 nuevos enlaces profesionales entre el sector industrial y pequeños productores a través de ruedas de negocio <i>Número de nuevos enlaces profesionales establecidos de personas del sector industrial directamente con pequeños productores: 100 nuevos enlaces en el 2015 FUENTE: MAGAP</i>
+38 nuevos centros de acopio equipados y en funcionamiento para maiceros. <i>Nuevos centros de acopio establecidos para maiceros, 38 nuevos centros de acopio desde el 2012 al 2015 Fuente: MAGAP</i>
>80,902 has adicionales sembrados en maíz <i>Superficie sembrado de maíz: 30,094 has en el 2013, 110,996 has en el 2014 (Fuente: Informe PNSAE Maíz)</i>
>137% aumento en el uso de semilla certificada por INIAP con pequeños productores arroceros <i>Origen de semilla de arroz sembrada de todos los productores arroceros: 24% certificada en el 2012, 57% certificada en el 2015 (Fuente: Informe impacto plan arroz)</i>

### **Estadísticas sobre las empresas privadas: Cambios generados desde 2012-2015**

>289.946 KITS comercializados a pequeños productores  
*Número de KITS comercializados con semillas certificadas y los insumos para su mejor aplicación: 30.094 en el 2013, 110.996 en el 2014, 148.856 en el 2015, Fuente: Informe PNSAE para MCpEC Maíz*

>\$140.057.377 de ingresos por KITS vendidos a través del Proyecto Plan Semillas  
*Cantidad de ingresos por la comercialización de los KITS: \$16.474.989 en el 2013, \$56.516.368 en el 2014, \$67.066.021 en el 2015, Fuente: Informe PNSAE para MCpEC Maíz*

### **Estadísticas sobre la inclusión financiera: Cambios generados desde 2012-2015**

- 10,000 Pequeños productores atendidos con créditos;
- Colocación de una cartera de US\$ 12 millones de dólares (en 3 meses);
- Monto promedio de préstamo por agricultor: US\$ 1,400
- Plazo promedio de 7 días para conseguir el crédito (entre la entrega de los documento y la entrega de los insumos);
- 2 visitas a la entidad financiera hasta obtener el desembolso (entrega de los productos);
- 11% tasa de interés anual;
- <3% morosidad en el 2013.

Fuente: Presentación resultados FICA Mayo 2014

### **Estadísticas sobre los pequeños productores: Cambios generados desde 2012-2015**

>2,02 TM/ha (64%) aumento en rendimiento en arroz  
Rendimiento de toneladas por hectárea en arroz de productores del Plan Semilla: 3,15 TM/ha en el 2012, 5,17 TM/ha en el 2015, (Fuente: MAGAP-CGSIN Informe PENSABE vs6)

>2,74 TM/ha (94%) aumento en rendimiento en maíz  
Rendimiento de toneladas por hectárea en maíz de productores del Plan Semilla: 3,16 TM/ha en 2012, 5,90 TM/ha en 2016, (Fuente: MAGAP-CGSIN en el Informe PNSABE v6)

>75,000 pequeños productores de arroz y maíz con mejor productividad  
*Número de pequeños productores de arroz y maíz que han mejorado el rendimiento de su producción : 75,000 en el 2015, Fuente: MAGAP*

>300,000 personas con mejoras económicas en su hogar  
*Número de personas, productores y sus familias, beneficiadas económicamente por las mejores de producción: 300,000 en el 2015, Fuente: MAGAP*

256% incremento de comercialización directa entre pequeños productores e industrias en 3 años, con 560,000 TM vendidos en \$USD 197,000,000 de transacciones  
Número de TM de maíz comercializados directamente entre pequeños productores y comercializadoras: +80,000 TM en el 2013, +285,000TM en el 2015, Fuente: MAGAP

*Porcentaje de crecimiento anual de comercialización directa entre pequeños productores y comercializadoras de maíz: 143% entre en 2013-2014, 46% entre el 2014-2015, Fuente: MAGAP*

>39 asociaciones (163%) aumento de asociaciones participantes  
*Número de asociaciones de productores participantes en las ruedas de negocio: 24 en el 2013, 63 en el 2015, Fuente: MAGAP*

15 casas comerciales de agroinsumos, y sus 500 almacenes de distribución repartidos en 4 provincias de maíz se involucró a 31,000 pequeños productores, el 37% de todos los maiceros en el país con  
Modelo de distribución que permitía llegar a pequeños productores a bajo costo con tecnología (inclusión): 15 casas comerciales y 500 almacenes, menos de 10 has. (informe maíz)

>29,999 pequeños productores adicionales atendidos por asistencia técnica de MAGAP en 3 años

Número de pequeños productores de arroz y maíz con asistencia técnica del MAGAP\*: >/< 5,000 pequeños productores en el 2012, 34,999 pequeños productores en el 2015\*Aproximación, (Fuente: Informe PNSAE Maíz)

\*La asistencia técnica permite mejorar el conocimiento el agricultor que es un beneficio social con consecuencias económicas

>42% incremento de uso de semillas certificadas de maíz por pequeños productores  
*Uso de semilla certificada (maíz) por pequeños productores: 64% en el 2012, 91% en el 2015, FUENTE: MAGAP*

**Anexo G:  
Políticas Generales de FICA**

**POLITICAS GENERALES DEL FIDEICOMISO  
FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE CADENAS  
AGROPRODUCTIVAS**

**JUNTA DEL FIDEICOMISO**

Considerando

Que mediante escritura pública de 23 de noviembre del año 2011, otorgada ante la Notaria Segunda del Cantón Quito, Dra. Paola Delgado Loor, se constituyó el Fideicomiso Mercantil "FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS".

Que el numeral 2 de la cláusula Octava de la Escritura de Constitución del Fideicomiso Mercantil "FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS" establece que corresponde a la JUNTA DEL FIDEICOMISO dictar las POLITICAS GENERALES aplicables al manejo del FIDEICOMISO y las comunes al manejo de los PROGRAMAS.

En uso de sus atribuciones, resuelve expedir el siguiente:

**REGLAMENTO DE POLITICAS GENERALES DEL FIDEICOMISO  
"FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS"**

1

