

LP-114

# *Maquita Cushunchic*



***Démonos la mano***

364.68

M113

## MAQUITA CUSHUNCHIC

Los que se llaman los demonios en realidad son los  
espiritus de las enfermedades y por eso los demonios de  
las enfermedades se llaman demonios y se llaman demonios  
*Démonos la mano*

*Primera Edición*

Coproducción  
MCCH - ABYA YALA

1991

MAQUITA CUSHUNCHO

Démoslos la mano

Primera Edición

Fotografía Portada: MCCH (Feria de Zumbahua Prov. Cotopaxi)  
Fotografía: Lucas Clavijo y MCCH  
Levantamiento de Texto y Diagramación: MCCH  
Ilustraciones: MCCH y otras fuentes  
Tiraje: 2.000 ejemplares  
Impresión y fotomecánica: Editorial Abya Ayala - Quito

*A los dirigentes indígenas, campesinos y populares que mediante su esfuerzo constante dan testimonio de las capacidades y posibilidades reales de las organizaciones populares para construir, desde ahora, una sociedad futura más justa, libre y solidaria.*

PRESENTACION

AGRADECIMIENTOS

*El libro que aquí presentamos es un primer resultado del trabajo de sistematización comunitaria, el cual no hubiera sido posible sin la contribución generosa de los equipos de apoyo provinciales, promotores, bodegueros, dirigentes de las organizaciones campesinas, indígenas y populares vinculadas a la red MCCH, Equipo del Austro y Equipo Central. A todos ellos nuestros profundos agradecimientos.*

J. C. ...

El libro que aquí presentamos es un primer resultado del trabajo de sistematización comunitaria, el cual no hubiera sido posible sin la contribución generosa de los equipos de apoyo provinciales, promotores, bodegueros, dirigentes de las organizaciones campesinas, indígenas y populares vinculadas a la red MCCH, Equipo del Austro y Equipo Central. A todos ellos nuestros profundos agradecimientos.

Organización MCCH - Equipo de Sistematización Comunitaria  
Organización de Promotores MCCH  
Comité de Promotores MCCH - Equipo del Austro  
Comité de Promotores MCCH - Equipo Central  
Equipo de Promotores MCCH - Equipo del Austro  
Equipo de Promotores MCCH - Equipo Central

## PRESENTACION

*¡Que bonito el gesto de darse la mano! Darse la mano para presentarse, para felicitar, para solidarizarse en el dolor y la alegría.*

*Manos negras, manos indias, manos blancas, manos encallecidas de trabajadores, manos ágiles de intelectuales, manos de mujeres generosas, manos duras de varón, manos todas solidarias: un vasto enlazarse de manos desde la comercialización comunitaria en busca de corazones fraternos, en la construcción de una sociedad más justa de hermanos, del Reino de Dios aquí y ahora. Esto ha sido en su nacimiento y quiere seguir siendo firmemente el MCCH, ¡¡Maquita Cushunchic que en quichua significa démonos la mano!!*

*Que el esfuerzo de presentar la experiencia MCCH en este libro sirva para estrechar más manos. Necesitamos todas las manos de los pobres organizados del Ecuador y de Latinoamérica, en solidaria relación mundial, para derribar todos los muros.*

*Algún día veremos finalmente nuestro futuro de hermanos. Desde ya sigamos construyéndolo con nuestras manos, en minga de manos estrechadas, como este libro, como cualquier noticia buena para los pobres.*

**¡¡Démonos la mano compañeros!!**

**P. Graziano Masón**

## PRESENTACION

Este libro es el resultado de un trabajo de investigación que se ha desarrollado durante los últimos años en el seno de la Universidad de Sevilla, concretamente en el Departamento de Historia del Arte y del Patrimonio Cultural.

El objetivo principal de esta obra es analizar el papel que ha jugado el arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla, desde su origen hasta el presente. Para ello se ha realizado un estudio de los diferentes tipos de bienes culturales que forman parte del patrimonio de esta ciudad, así como de las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia. El libro está dividido en tres partes: la primera trata de la definición de patrimonio cultural y de los tipos de bienes que lo componen; la segunda analiza el papel del arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla; y la tercera estudia las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia.

Este libro es el resultado de un trabajo de investigación que se ha desarrollado durante los últimos años en el seno de la Universidad de Sevilla, concretamente en el Departamento de Historia del Arte y del Patrimonio Cultural. El objetivo principal de esta obra es analizar el papel que ha jugado el arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla, desde su origen hasta el presente. Para ello se ha realizado un estudio de los diferentes tipos de bienes culturales que forman parte del patrimonio de esta ciudad, así como de las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia.

El libro está dividido en tres partes: la primera trata de la definición de patrimonio cultural y de los tipos de bienes que lo componen; la segunda analiza el papel del arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla; y la tercera estudia las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia.

Sevilla, 2010

F. García

## INTRODUCCION

Este libro es el resultado de un trabajo de investigación que se ha desarrollado durante los últimos años en el seno de la Universidad de Sevilla, concretamente en el Departamento de Historia del Arte y del Patrimonio Cultural. El objetivo principal de esta obra es analizar el papel que ha jugado el arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla, desde su origen hasta el presente. Para ello se ha realizado un estudio de los diferentes tipos de bienes culturales que forman parte del patrimonio de esta ciudad, así como de las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia.

El libro está dividido en tres partes: la primera trata de la definición de patrimonio cultural y de los tipos de bienes que lo componen; la segunda analiza el papel del arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla; y la tercera estudia las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia.

Este libro es el resultado de un trabajo de investigación que se ha desarrollado durante los últimos años en el seno de la Universidad de Sevilla, concretamente en el Departamento de Historia del Arte y del Patrimonio Cultural. El objetivo principal de esta obra es analizar el papel que ha jugado el arte en la configuración del patrimonio cultural de Sevilla, desde su origen hasta el presente. Para ello se ha realizado un estudio de los diferentes tipos de bienes culturales que forman parte del patrimonio de esta ciudad, así como de las políticas de gestión y conservación que se han aplicado a lo largo de la historia.

## INTRODUCCION

Corría el mes de abril de 1990. Nos acercábamos rápidamente a Vinces para atender una invitación de las seis uniones de campesinos de la Costa. Conversábamos animadamente de las necesidades y desafíos del MCCH. Surgió la idea de profundizar la reflexión, la **sistematización** de la información y experiencias MCCH a fin de aprender de ellas y compartir sus enseñanzas con otras organizaciones populares interesadas en crear alternativas concretas para responder a las aspiraciones más sentidas de mujeres, indios, campesinos, pobladores y demás sectores populares.

Para ese entonces, ya se había resuelto hacer un llamado a las organizaciones populares del Ecuador y de otros países para realizar un Encuentro Latinoamericano de Comercialización Comunitaria, en enero de 1991. De inmediato, se pensó que las dos actividades podían enlazarse, a pensar de la limitación de tiempo.

Desde el planteamiento inicial, la sistematización fue vista como una actividad integral, compartida y permanente. Integral por la conveniencia de conocer la experiencia MCCH no sólo durante un período o a partir del análisis de un aspecto sino, más bien, su desarrollo en el tiempo (historia) y las modificaciones de los principales ejes ó elementos del sistema, de sus funciones e interrelaciones, señalando los aspectos dinámicos y las limitaciones. Compartida o participativa, en el sentido de que se trata de una actividad realizada desde adentro del MCCH con el aporte de los

dirigentes y trabajadores vinculados a la red. Y permanente pues ella no concluye con la presentación o publicación de un informe sino que debe acompañar indefinidamente las actividades MCCH.

El texto que ahora presentamos es un primer resultado de un trabajo comunitario al que han aportado dirigentes, promotores, bodegueros, capacitadores y coordinadores mediante informes, artículos, testimonios, entrevistas, recuperación de documentos de años anteriores, reflexiones y sugerencias.

Una vez recopilada la información se continuó la tarea de sistematización con el procesamiento de datos, su análisis, interpretación y redacción. Para la edición del presente libro se contó con el apoyo de una comisión nombrada por el Equipo de Coordinación Nacional, misma que promovió la discusión de la historia y de la participación de las organizaciones en el MCCH. El resultado, que usted tiene en manos, recoge las ideas propuestas en el curso de estas reuniones pero también la opinión de dirigentes y los aportes sugeridos por los trabajadores MCCH a lo largo de todo el trabajo de sistematización.

Este documento, al igual que toda actividad MCCH, es un trabajo comunitario, elaborado en MINGA, que refleja la unidad de la diversidad de los aportes de muchos compañeros en torno a la estructura general de la publicación y sus hilos conductores. Pensamos que la diversidad de estilos enriquece esta publicación.

Para facilitar la lectura de los resultados de la reflexión comunitaria sobre la experiencia MCCH, se ha distribuido el material en ocho capítulos. El primero es una introducción general a la economía y sociedad ecuatorianas, con especial referencia a las políticas agrarias y a los retos de la comercialización, a fin de dar algunas ideas básicas sobre el contexto en el que nació y se

desarrolla la experiencia MCCH. En el segundo capítulo, se muestra cómo el camino MCCH se ha ido haciendo al andar, desde los primeros grupos de distribución hasta las bodegas provinciales, pasando por los mercaditos populares, las tiendas comunales y las mutaciones de las formas de organización interna de la red MCCH. En el capítulo tercero, se presentan las ideas motivadoras, raíces o principios que han inspirado e inspiran todas las actividades MCCH. El capítulo cuarto, recoge información y reflexiones sobre la estructura interna, las organizaciones campesinas y urbanas de la red y sus formas de participación. El capítulo quinto contiene un apretado resumen de las políticas de comercialización, de las experiencias de las microempresas comunitarias dedicadas a la transformación de productos campesinos, así como también una motivadora presentación de las actividades de los talleres de artesanías y de la Coordinación de Mujeres. El capítulo sexto, nos introduce en las particularidades de la capacitación MCCH y los procesos educativos en torno a la contabilidad, la nutrición y los aspectos socio-organizativos. El capítulo séptimo presenta los retos del MCCH de cara al futuro de las demandas de campesinos, indígenas, mujeres y jóvenes de los sectores populares, así como sus perspectivas de desarrollo en torno al MOVIMIENTO MCCH. Finalmente el capítulo octavo recoge las principales reflexiones sugeridas por el trabajo de sistematización que aquí presentamos.

El diseño y la coordinación general del proceso de sistematización estuvo a cargo de Fernando Rosero.



## CAPITULO I

### EL CONTEXTO NACIONAL



COLOMBIA

EL CONTINENTE ANDINO



El Ecuador es un pequeño país con grandes diversidades. En sus 275.830 kilómetros cuadrados alberga a 11 millones de habitantes de 10 pueblos ó etnias diferentes. Por su geografía, su historia y su desarrollo hace parte del Mundo Andino.

La Cordillera de los Andes, que atraviesa el oeste del Continente entre los llanos amazónicos y el Océano Pacífico, divide el territorio en tres regiones: la Costa, la Sierra y la Amazonía u Oriente. Además, las Islas Galápagos o Archipiélago de Colón también forman parte del territorio ecuatoriano, constituyendo su cuarta región natural. A pesar de su limitada superficie, por la diversidad de clima, topografía, suelos formas de vida vegetal y animal, el Ecuador es un verdadero universo ecológico.

### 1. Población

La población ecuatoriana tiene sus raíces principalmente en los pueblos indoamericanos y la península Ibérica, pero también en Africa y Asia. La contribución de este último continente no responde tanto a movimientos migratorios contemporáneos cuanto a los orígenes de los pueblos indígenas. Según investigaciones arqueológicas, se ha detectado la presencia en Ecuador de los primeros asentamientos humanos, de procedencia asiática, hace 20.000 años.

Mucho antes de que florecieran las civilizaciones y culturas Maya e Inca, en el actual territorio del Ecuador ya existían importantes formas de organización social en los alrededores del monte

Ijaló, en las cercanías de Quito, y en Valdivia. Es decir que la actual población ecuatoriana tiene raíces milenarias.

Sin entrar en las profundidades de la historia conviene señalar que, a comienzos del siglo veinte, la población era de 1 millón de habitantes y se duplicó hasta 1935. Para 1950 ésta oscilaba en torno a 3.2 millones, en 1982 ya fue de 8.1 millones y se estima que para el año 2.000 será de 16 millones de personas.

Tradicionalmente la mayoría de la población se ha asentado en la Sierra. Según información de los primeros años de la República, en aquel tiempo esta región absorbía el 86% de los habitantes. Para 1950, como consecuencia de las migraciones inter-regionales esta participación cayó el 58%. Esta tendencia se mantuvo en 1962, como puede verse en el cuadro N° 1, hasta que en 1974 la Costa superó en población a la Sierra.

En la actualidad, el Ecuador es un país predominantemente urbano pero cuenta con una importante población rural. Como puede verificarse en el cuadro N° 2, que resume la distribución de la población por áreas, hasta 1982 el país era predominantemente rural. Esta transición es el resultado de la movilidad poblacional de los últimos cuarenta años. Sin embargo, en el Ecuador no se verifican completamente las leyes demográficas de la transición hacia la sociedad industrial, pues si bien se producen importantes procesos migratorios campo - ciudad y la población rural disminuye en términos relativos, ella aumenta en términos absolutos como consecuencia de la reproducción del campesinado y de la resistencia de las comunidades indígenas. Mientras la tasa de crecimiento anual de la población urbana es de 4.7, para el período intercensal 1974 - 82, ella es de 0.9% en el caso de la población rural. Sin embargo, es conveniente señalar que la tasa de crecimiento anual de la población indígena de la Sierra oscila alrededor del 3%.

Cuadro N° 1  
POBLACION ECUATORIANA  
SEGUN REGIONES

AÑOS	TOTAL	SIERRA		COSTA		ORIENTE		GALAPAGOS	
		N° habihs.	%	N° habihs.	%	N° habihs	%	N° habit.	%
1950	3.202.700	1.856.400	58,0	1.298.500	40,5	46.500	1,5	1.300	0,0
1962	4.564.100	2.359.400	51,7	2.127.400	46,6	74.900	1,6	2.400	0,1
1974	6.521.800	3.146.600	48,2	3.179.500	48,8	173.500	2,7	4.000	0,1
1982	8.138.900	3.825.100	47,0	3.984.900	49,0	263.800	3,2	6.100	0,1

FUENTE: Censos de población 1950, 1962, 1974, 1982.

Cuadro Nº 2  
POBLACION ECUATORIANA  
POR AREAS

AÑOS	TOTAL	URBANA		RURAL	
		Nº habit.	%	Nº habit.	%
1950	3.202.700	913.900	28,5	2.288.800	71,5
1962	4.564.000	1.612.300	35,3	2.951.700	64,7
1974	6.521.700	2.698.700	41,4	3.823.000	58,6
1982	8.139.000	3.985.500	49,0	4.153.500	51,0

FUENTE: Ildis: "Estadísticas del Ecuador".

## 2. Organización del espacio

La dos cordilleras de los Andes dejan entre ellas un espacio de 40 kilómetros, mismo que constituye las hoyas o cuencas, separadas unas de otras por elevaciones transversales o nudos. Desde antes de la llegada de los Incas, en estos espacios se desarrollaron los **Señoríos étnicos** e importantes asentamientos urbanos. Estos accidentes geográficos han condicionado la formación de identidades y han servido de referencia para la división administrativa del país en provincias.

A diferencia de lo que sucede en otros países latinoamericanos, como el Perú en el que Lima constituye el gran polo de desarrollo, en el Ecuador se puede ver la concentración acelerada de la población en las dos ciudades más importantes: Quito, la capital de la república, con alrededor de 1.5 millones de habitantes y Guayaquil, ubicada en la cuenca del Río Guayas, con cerca de 2 millones de personas. Además de estos dos grandes asentamientos poblacionales, la red urbana nacional está formada por 25 ciudades intermedias y alrededor de 100 ciudades pequeñas.

Desde la época de la Colonia, el campo es tributario de la ciudad tanto desde el punto de vista económico como administrativo y político. Hasta los años 70, la relación campo ciudad encontraba en los "pueblos" o cabeceras parroquiales un importante eslabón comercial y administrativo. Con la creciente vinculación de los campesinos e indígenas al mercado regional, generalmente ubicado en los cantones, estos "pueblos" han ido transformando su composición étnica y sus funciones económicas, como en los casos de Simiatug y Columbe, por ejemplo.

De las 21 provincias, 10 se ubican en la Sierra, 5 en la Costa, 5 en la Amazonía y la restante en Galápagos.

## 3. Economía

Desde fines del siglo pasado, el Ecuador ha sustentado su desarrollo en la exportación de productos agrícolas como el cacao, el café y el banano. A partir de los años 60, se pretendió poner en práctica en el país el modelo de industrialización por substitución de importaciones. Este proyecto adquirió fama desde 1972, cuando se inició la exportación de petróleo. Sin embargo, la crisis de la década pasada restó posibilidades a esta forma de industrialización y creó las condiciones para la aplicación de las políticas de "reajuste estructural" propuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Banco Mundial (BM), a partir de 1982, con la ocasión del derrumbamiento de los precios del petróleo.

El cuadro Nº 3 muestra las grandes líneas de evolución de la economía ecuatoriana en los últimos años. Allí se puede apreciar el crecimiento de la minería, especialmente del petróleo, así como de la industria, el comercio, los transportes y los servicios financieros. Nótese, sin embargo, que en el período 1982 - 89 se produce una desaceleración de la economía, particularmente de la producción textil, la construcción, el comercio y aún de los servicios financieros, precisamente como consecuencia de la aplicación de las medidas neoliberales.

Cuadro N° 3

**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR RAMAS  
DE PRODUCCION**

RAMAS	1974	1982	1985	1989
	%	%	%	%
- Agricultura, silvicultura, caza y pesca	18.6	14.8	14.7	17.3
- Explotación de petróleo, minas y canteras	15.3	9.8	14.6	13.3
- Industria manufacturera	14.6	19.1	17.5	16.0
- Electricidad, gas, agua	10.1	0.8	1.1	1.6
- Construcción	5.5	4.1	4.1	3.6
- Comercio, restaurantes y hoteles	14.1	16.5	14.8	14.9
- Transp. almacenamiento y comunicación	5.2	6.9	7.0	8.0
- Establecimientos financieros y seguros	10.4	12.0	11.1	11.1
- Servicios comunales y sociales	4.3	5.6	5.8	6.0
- Otras ramas	8.7	9.6	9.5	8.6

FUENTE: Banco Central. Cuentas Nacionales N° 13, 1990

Al examinar la situación de la agricultura en el producto interno bruto (PIB) del país, se evidencia que, en términos generales, su participación cae durante el período 1974 - 85, produciéndose un ligero repunte durante el lapso 1982 - 89, como consecuencia de fomento de las exportaciones tradicionales (banano, café, cacao) y no tradicionales (flores, espárragos, etc.).

Las tendencias señaladas también se reflejan en las tasas de crecimiento de las diferentes ramas. En el caso de la agricultura, a excepción de 1983, muestra tasas de crecimiento positivas. Ellas son muy variables pues mientras en 1984 es de 10.6 %, en 1987 y 1989 son de 2.5 y 3.0 por ciento respectivamente. Si se tiene en cuenta que la tasa de crecimiento de la población es de alrededor de 2.6% anual, se evidencian los problemas globales de esta rama de la economía pues quiere decir que hay años en que el crecimiento de la agricultura no responde al crecimiento de la población. La situación es más grave todavía si se recuerda que hay un decrecimiento de la producción de alimentos dedicados al mercado interno.

La crisis, de la economía ecuatoriana de los años 80 se manifiesta en las tasas negativas de crecimiento de las industrias manufactureras, especialmente de la producción de alimentos, de químicos y caucho y, sobre todo de la construcción. Esta última muestra tasas negativas de 9.3 y 1.2 en 1988 y 1989.

La producción de cada sector y rama no corresponde al número de empleados en cada una de ellas. A pesar de que se puede ver la tendencia a la disminución del número de trabajadores en la agricultura, ellas absorbe alrededor de un tercio de la población económicamente activa (PEA) del país. En segundo lugar, se ubican los servicios comunales y parroquiales con alrededor de la cuarta parte de la PEA. En tercer puesto, se localiza el comercio con más de 300.000 empleados, es decir la octava parte de la población activa. La industria manufacturera tiene una participación menor que esta última. No está por demás observar que la subrama de la construcción ocupaba a cerca de 200.000 personas a mediados de los años 80, pero ha disminuido su capacidad de demanda de empleo en los últimos años como consecuencia de la crisis económica.

El análisis de la distribución de la población activa en las áreas rural y urbana, muestra un acelerado crecimiento de esta última durante los últimos treinta años pues pasó de 30.9%, en 1962, a 52.8 %, en 1985. La tendencia en el campo es de otro signo pues ella cayó de 69.1 a 47.4, en el mismo período. Sin embargo, no esta por demás poner de relieve que la disminución en la participación porcentual no implica una reducción del número de personas activas a nivel rural, como puede verse en el cuadro N° 5. Esta tendencia, así como la reducción del número de trabajadores asalariados en la agricultura, se explica por el aumento de trabajadores familiares sin remuneración, por la multiplicación de pequeñas unidades de producción familiares, es decir por el crecimiento del llamado sector informal rural.

Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 63.3% de la población económicamente activa trabaja en

Cuadro N° 4  
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA  
POR RAMAS DE ACTIVIDAD

RAMAS	1962		1974		1982		1985	
	N	%	N	%	N	%	N	%
- Agricult., sivilcultura, caza y pesca	810.662	56,2	796.348	41,2	786.972	34,0	783.484	31
- Explotación de minas y canteras	3.546	0,2	5.577	0,2	7.406	0,3	8.236	0,3
- Industria manufacturera	210.174	14,6	253.124	13,1	286.530	12,2	300.164	11,9
- Electricidad, gas y agua	4.618	0,3	8.665	0,4	13.183	0,6	15.429	0,6
- Construcción	48.036	3,3	98.137	5,8	158.009	6,7	188.907	7,5
- Comercio al por mayor y menor, restaurantes y hoteles	97.099	6,7	180.111	9,3	271.914	11,6	317.328	12,6
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones	43.002	2,9	71.914	3,7	101.321	4,2	115.220	4,6
- Establecimientos financieros y seg.	5.874	0,4	19.694	1,0	44.116	1,9	59.695	2,4
- Servicio comunal y parroquial	190.721	13,2	361.988	18,7	554.915	23,6	651.329	25,8
- Actividades no bien especificadas	43.773	3,0	40.587	2,4	38.594	1,7	37.871	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>1.442.591</b>	<b>100</b>	<b>1.931.350</b>	<b>100</b>	<b>2.346.061</b>	<b>100</b>	<b>2.523.591</b>	<b>100</b>

FUENTE: Censos de 1962, 1974 y 1982.

Cuadro N° 5  
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA  
POR SECTORES

AÑOS	TOTAL	URBANA		RURAL	
		N°	%	N°	%
1962	1.442.591	446.306	30,9	1.116.179	69,1
1974	1.931.350	810.687	41,9	1.129.941	57,0
1982	2.346.061	1.206.854	51,4	1.139.209	48,6
1985	2.523.591	1.333.122	52,8	1.141.538	47,4

FUENTE: INEC Censos de Población 1962, 1974 y 1982.

actividades consideradas parte del sector informal de la economía (1).

#### 4. Políticas agrarias

Las políticas agrarias en el Ecuador se han centrado en torno a los problemas planteados por la tierra, los precios de los productos agrícolas, la tecnología, el crédito, y, de alguna manera, la comercialización.

El agro ecuatoriano ha sido objeto de varias políticas de desarrollo. En los años 50 se promovió la colonización y el desarrollo de la comunidad. A partir de 1964 se inició el proceso de redistribución de tierras mediante la política de reforma agraria. Desde 1979 se habla de los proyectos de desarrollo rural integral dirigidos a incrementar la producción de alimentos para el consumo interno entre pequeños y medianos campesinos. En la actualidad, además de los 17 proyectos de desarrollo rural integral en

(1) NEFA, Julio César, el trabajo temporario en el sector agropecuario de América Latina, Ginebra, OIT 1986

plena ejecución e iniciados, la subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social proyecta realizar 28 proyectos en zonas de pobreza crítica.

Tanto la ley de reforma agraria de 1964 como la de 1973 plantearon la necesidad de redistribuir la tierra y apoyar al campesino con servicios complementarios como la asistencia técnica y el crédito a fin de promover la producción de alimentos y el empleo. Luego de 25 años de reforma agraria, se puede constatar que se mantiene la concentración de la tierra en pocas manos. Si bien ya no existen los grandes latifundios de 16.000 o 30.000 hectáreas, el 8.46 % de propietarios acaparan el 65.08% de la superficie en tanto que el 68.84 % de pequeños propietarios disponen a penas del 8.98 % del área total. Esta se debe a la multiplicación de las propiedades medianas (100 - 500 has.) y grandes (más de 500 hectáreas). Pero, eso no es todo pues los campesinos que tiene parcelas de menos de 10 hectáreas, han recibido, a través de la reforma agraria, tierras de mala calidad pero, en cambio, producen alrededor de 65% de los alimentos básicos para el mercado interno. Al contrario, las grandes y medianas propiedades conservaron para ellas las mejores tierras mecanizables y con riego pero su producción está orientada a la exportación, al aprovisionamiento de materias primas para la industria y a la satisfacción de los requerimientos de los sectores medios y altos. Efectivamente, entre 1970 y 1985 la superficie agrícola destinada a la producción de alimentos básicos cayó de 795.200 a 537.000 hectáreas, es decir que sufrió una disminución de 32.5%, a diferencia del área dedicada a los pastos que saltó de 1'882.700 a 4'432.700 hectáreas, con un incremento 135,4 %. Además, el área de tierras cultivadas con productos agrícolas destinados a la industria aumentó un 125,5 % y aquella dedicada a los productos de exportación creció en 24,8 % (2).

Las acciones de reforma agraria y transferencia de tecnología, operada gracias a las rentas del petróleo a través del subsidio del

(2) Germánico Salgado. Ecuador, crisis y políticas de ajuste. Su efecto sobre la agricultura. Quito, abril 1987, p. 261

precio del dólar y la eliminación de aranceles, permitió el incremento de la productividad en las grandes y medianas propiedades. Pero esta tendencia en lugar de generar empleo disminuyó el número de puestos de trabajo en el agro. Para compensar esta situación los propietarios de pequeñas parcelas buscaron trabajo en las ciudades, especialmente en el sector de la construcción, durante la década de los 70 y comienzos de los años 80. En los últimos años, la recesión del sector de la construcción, producida como consecuencia de la crisis, ha disminuido considerablemente la demanda de mano de obra y ha obligado a muchos antiguos migrantes a retornar a sus comunidades y ejercer mayor presión sobre la tierra.

En la actualidad hay en la tierra 111 conflictos de tierras, de los cuales 26 involucran a haciendas de más de 500 hectáreas. La mayoría de conflictos oponen a campesinos pobres sin tierras o con tierras insuficientes y a medianos propietarios o hacendados. Esta situación articulada con el aumento de los precios reales de los insumos agropecuarios, el encarecimiento del transporte y alimentación y la reducción de los precios reales de los productos campesinos, da cuenta de algunos de los resortes básicos del levantamiento indígena de junio de 1990.

Las políticas agrarias del gobierno presidido por Rodrigo Borja contribuyeron a crear las condiciones para el levantamiento indígena en dos sentidos: por una parte, las promesas de campaña, el discurso de posesión del mando y el ambiente democrático relativamente favorable a la organización y expresión de los sectores populares urbanos y rurales y, por otra, la paralización de la reforma agraria. A semejanza de lo ocurrido en los años 70, en que los campesinos se movilizaban por la tierra más activamente durante los regímenes que se habían comprometido para la distribución de la tierra, a comienzos de la década de los 90 se produjo la movilización indígena más significativa del siglo precisamente bajo el gobierno que había prometido "volver los ojos al campo" y "aplicar la reforma agraria, instrumento estratégico del desarrollo"

La política agraria del régimen actual gira en torno a los siguientes aspectos: generación y transferencia de tecnología, riego, comercialización, insumos agrícolas, crédito, reforma agraria y organizaciones campesinas.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1992, se considera que la comercialización adolece de los problemas planteados por los precios altos, escasez y mala calidad de los productos alimenticios. En el diagnóstico se señala además que la reducción en la producción de alimentos básicos para el mercado interno se produce por la concentración de la tierra, capital y tecnología, la baja tasa de rentabilidad, la contracción de los mercados por el deterioro del valor real de los salarios y el crecimiento del intercambio desigual entre el campo y la ciudad. Para atender esta situación, el gobierno se propone una política de precios que incentiven al productor y la promoción de las exportaciones de productos no tradicionales y, entre las estrategias para contribuir a la solución de los problemas planteados por el abasto de alimentos, se propone dinamizar y fortalecer ENAC Y ENPROVIT, aumentar el consu-



mo interno y actualizar los precios mediante el equilibrio de la oferta y la demanda.

Para justificar la necesidad de la reforma agraria, el Plan Nacional de Desarrollo parte de la "defectuosa estructura de tenencia y uso de la tierra" y de la constatación de que son precisamente los estratos populares rurales los que soportan el mayor peso de la crisis por no disponer de tierra suficiente, de servicios básicos y sufrir las consecuencias del alza de los precios de los productos industrializados y servicios. A fin de superar estas barreras para el desarrollo se propone la aplicación concertada de la reforma agraria, el desarrollo rural integral y la colonización, definidas como medidas de carácter estratégico en la lucha contra la pobreza y por el desarrollo, es decir por la consecución de la autosuficiencia alimentaria. Sin embargo, al definir las estrategias se evidencia la voluntad de postergar la aplicación de la reforma agraria pues se habla de estudios previos en zonas específicas, del establecimiento de límites máximos y mínimos, de asegurar la tenencia de la tierra mediante los certificados de inafectabilidad, la priorización de los proyectos de desarrollo rural integral y la armonización de los contenidos de las leyes de Fomento y Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria.

A dos años de gobierno, se puede ver que las autoridades del IERAC y del MAG han dado prioridad a las demandas de los hacendados para conseguir la seguridad en la tenencia de la tierra. Efectivamente, durante el período agosto de 1988 - julio de 1990, se otorgaron 239 certificados de inafectabilidad a favor de 41.862 hectáreas, de las cuales 14.760,65 se localizan en la Sierra. Pero, por otra parte, en el mismo período, las resoluciones de expropiación y reversión cubrieron apenas 15.767,21 hectáreas, de las cuales solamente 5.765,35 se ubican en la Sierra.

##### 5. El rol del Estado en la comercialización

En la década del 70, el Estado Ecuatoriano ha creado por primera vez dos empresas públicas para racionalizar los procesos de comercialización y operar como reguladores del mercado.





Se trata de ENAC (Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización) que se dedicó a comprar a los productores cuatro productos básicos (arroz, azúcar, maíz y algodón) y del ENPROVIT (Empresa Nacional de productos Vitales) que abrió en todas las ciudades del país una serie de tiendas en las cuales se aseguraba a los clientes precios más convenientes que los normales del mercado.

A comienzo de la década de los 80, en las ciudades más importantes del país establecieron Mercador Mayoristas, operados por compañías de economía mixta, en las cuales el aporte de los municipios tuvo un peso preponderante.

Desde 1986, funciona la Bolsa de Productos agropecuarios, mecanismo de comercialización que expresa la concepción de un gobierno neoliberal. En dicha bolsa los pobres no han podido intervenir ni como vendedores, ni como compradores.

Este gobierno impulsó la creación de Ferias Libres donde los productores pueden vender directamente al público consumidor.

No obstante, en la mayoría de los casos son los mismos intermediarios ó un grupito de productores más bien grandes que logran vender sus productos.

A través de sus autoridades (tenientes políticos, intendentes, comisarios, etc) y de leyes ó decretos especiales, el Estado ha intentado intervenir en la comercialización de alimentos, pero sólo ha logrado reprimir a los pequeños, sin alcanzar a quienes promueven el acaparamiento y la especulación.

La fijación de los precios políticos y la congelación de precios no siempre han logrado sus objetivos y más bien han favorecido a los sectores urbanos que han descargado sobre los productores del campo el peso de sus crisis.

## 6. Experiencias anteriores de comercialización comunitaria

A partir de la mitad de la década del 70, varias organizaciones de base abrieron tiendas comunales. El intento no tuvo mucho éxito por falta de experiencia.

Un nuevo impulso a las tiendas comunales vino en coincidencias con las inundaciones de 1983, fenómeno que desató en el Ecuador una inflación antes desconocida. Entonces no sólo se movieron las organizaciones de base con sus tiendas comunales, sino que también las de segundo grado establecieron bodegas comunitarias.

Las instituciones de apoyo, por su parte, pusieron a disposición de los campesinos organizados fondos de crédito y apoyo en al organización, compartiendo experiencias con ellos.

La cosas marcharo mejor porque la necesidad era más sentida.

El terremoto de 1987 convenció a seguir este camino a los campesinos de las provincias afectadas (Napo, Pichincha e Imbabura), contribuyendo de paso a la definitiva afirmación del MCCH

como organismo de intermediación comercial atento a los intereses populares.

Las experiencias de los campesinos en la comercialización de sus propios productos son más bien frustrantes. Varias organizaciones pudieron construir un centro de acopio y disponer de capitales. Otras intentaron el intercambio de productos entre la Sierra y la Costa. Pocas pudieron consolidar su actividad comercial por las evidentes dificultades que presenta el mercado.

La comercialización puede llegar a ser un elemento dinamizador a condición de tomar en cuenta que las dificultades externas de la organización (problemas de mercado, boicot de los comerciantes, desinterés de las autoridades, etc.) no son más importantes que las dificultades internas: debe haber por parte de los campesinos y dirigentes honradez en el manejo de recursos, eficiencia, creatividad y adhesión a la causa de la comercialización.

## 7. Proceso organizativo

El MCCH trabaja con grupos de base, asociaciones, comunas, comités barriales, uniones y federaciones. Estas formas actuales de organización tienen raíces muy antiguas.

Antes de la llegada de los incas, la población que habita el actual territorio del Ecuador estaba organizada en **Señoríos étnicos**. Estos se sustentaban en la comunidad de lengua, territorio, historia y cultura de grupos de familias organizadas en torno a la práctica de la reciprocidad, el amor a la tierra o Pachamama y la creencia en un Dios abstracto, que se manifiesta a través del sol, la luna, los cerros, los ríos ó lagos. En tiempos de Incario, este grupo fue conocido con el nombre de *Ayllo* ó *Aillu*.

La Conquista española cambió la estructura de los Señoríos étnicos a través de las reducciones, las encomiendas y, posteriormente, la hacienda. Sin embargo, subsistió la forma de organización comunitaria de los grupos familiares hasta que fue reconocida por

la legislación colonial, como comunidad, siguiendo el modelo ibérico de organización de los campesinos y pequeños asentamientos poblacionales. Desde entonces, las comunidades indígenas tuvieron un asidero legal para reproducir sus prácticas económicas, sociales y simbólicas tanto al exterior de la hacienda como en su interior. En el caso de las comunidades libres este proceso fue más evidente, a diferencia de las comunidades de hacienda o cautivas, en las que aparentemente predominaba la relación entre el jefe de la familia concierta o huasipunguera y el hacendado.

Las comunidades andinas han sorteado los diversos vaivenes de la política colonial y republicana y se muestran llenas de vitalidad a fines del siglo XX. Hacia mediados del siglo XVIII, la corona española les reconoció el derecho a la propiedad de una parte de sus antiguos territorios. Sin embargo, la legislación republicana de los primeros años promovió la propiedad privada ó familiar en las comunidades indígenas a costa de la repartición de los terrenos comunales. En 1937, el gobierno del general Alberto Enriquez Gallo dictó la ley de Comunas, mediante la cual el Estado reconoce la personería jurídica y algunos derechos a las comunidades indígenas.

La presencia actual de las comunidades indígenas responde a un proceso de larga duración en que también han resistido a la inducción de formas de organización extrañas como el sindicato o la cooperativa. Los nacientes grupos de izquierda promovieron, hacia mediados de los años 20, la formación de sindicatos, inspirados en la experiencia europea y en la revolución soviética de 1917. Aparecieron, en la zona de Cayambe, los primeros sindicatos de huasipungueros reivindicando el pago del salario y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida. En 1967, se dictó el Estatuto jurídico de las comunas en el que se hizo constar una disposición que facilitaba la transformación de las comunas en cooperativas, la forma de organización social a la moda en ese entonces. Es cierto que en algunas zonas del país florecieron sindicatos y cooperativas y, muchos de ellos, muy combativos. Sin embargo, estudios recientes muestran que la aceptación y manejo

de formas extrañas fue un verdadero instrumento para obtener la satisfacción de ciertas aspiraciones y, sobre todo, la reproducción de la misma forma comunal.

En la actualidad, el Ecuador asiste a un proceso de recomunalización que se manifiesta en el reconocimiento del Estado a cerca de 2.000 personas jurídicas, pero más allá de él en la multiplicación de esta forma de organización en las zonas indígenas del país.

*Cuadro N° 6*  
**FORMA DE ORGANIZACION RURAL POR REGIONES**

REGION	COMUNAS	COOPERATIVAS	ASOCIACIONES	TOTAL
Sierra	1.540	763	305	2.608
Costa	311	1.061	224	1.596
Amazonía	61	108	44	217
TOTAL	1.912	1.932	573	4.417

Fuente y elaboración: CEPP

Como se puede ver en el cuadro N° 6, la gran mayoría de comunas se localiza en la Sierra; la presencia de este tipo de organización es menor en la Costa y la Amazonía. Sin embargo, estos dos últimas regiones no escapan al proceso de recomunalización señalado anteriormente.

El movimiento cooperativo en el Ecuador tiene sus antecedentes en los grupos de ayuda mutua organizados por los artesanos, a fines del siglo pasado, así como en unas pocas cooperativas agrícolas y de ahorro y crédito formadas en los años 30 y 40 y 50. Pero, como dice el adagio popular: una golondrina no hace el verano. El movimiento cooperativo contemporáneo, se desarrolló en el Ecuador desde fines de los años 50 y comienzos de los 60, con el apoyo del Servicio Cooperativo Inter - americano y la política de Alianza

para el Progreso, definida en la Carta de punta del Este, Uruguay, en 1961. La primeras cooperativas agropecuarias surgieron en la zona de colonización de Sto. Domingo de los Colorados y sus similares de ahorro y crédito florecieron en las ciudades. Poco tiempo después aparecieron y se desarrollaron las cooperativas de servicios, como las de transportes.

Según el cuadro adjunto, en la actualidad hay un total de 1932 cooperativas, de las cuales 1061 están en la Costa, 763 en la Sierra y 108 en la Amazonía.

Para los conocedores de las comunidades indígenas no es raro referirse a las oposiciones, conflictos y hasta divisiones al interior de una misma comuna o de una zona en la que coexisten varias comunas. Al parecer, estas tensiones responden no solamente a la presencia de agentes externos sino, sobre todo, a la lógica del comportamiento andino. En los últimos años, algunas comunas han nacido como producto de la división de comunas más grandes, pero además se puede constatar la tendencia a formar asociaciones sin romper con las tradiciones de reciprocidad y manteniendo a la comunidad matriz como referente permante.

En el cuadro que resume la información sobre formas de organización por región, se puede apreciar que en todo el Ecuador hay 573 asociaciones legalmente reconocidas, de las cuales 305 están localizadas en la Sierra, 224, en la Costa y 44 en la Amazonía.

En términos generales, el cuadro indicado muestra que en el campo ecuatoriano se da un importante proceso organizativo con raíces muy profundas en la historia. De un total de 4417 organizaciones, 2608 se ubican en la Sierra, 1596 en la Costa y 217 en el Oriente.

Para el sector rural no se dispone de una estadística similar. Sin embargo, en las ciudades el proceso organizativo no es menos importante. Si bien se podría señalar algunos antecedentes históricos, la organización popular urbana se desarrolla a partir de los años

60 en torno a la legalización de la tenencia de la tierra y la dotación de infraestructura, equipamiento y servicios básicos como energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, riego, escuelas, centros de salud, etc. Generalmente estas organizaciones suelen ser muy combativas cuando se inicia el proceso de lucha por la tierra, infraestructura básica y servicios. Pero, a medida que estas necesidades van siendo satisfechas por el Estado o los gobiernos locales y seccionales, las organizaciones se van desgastando y perdiendo capacidad de convocatoria y acción. En su lugar, los grupos de padres de familia, clubes deportivos, las asociaciones culturales y, desde fines de los años 70, las comunidades eclesiales de base (CEBs), van tomando iniciativas en beneficio de sectores determinados de la población de los barrios populares.

Según investigaciones realizadas por el Centro de Estudios y promoción popular (CEPP), la organización rural ha desempeñado un papel importante porque:

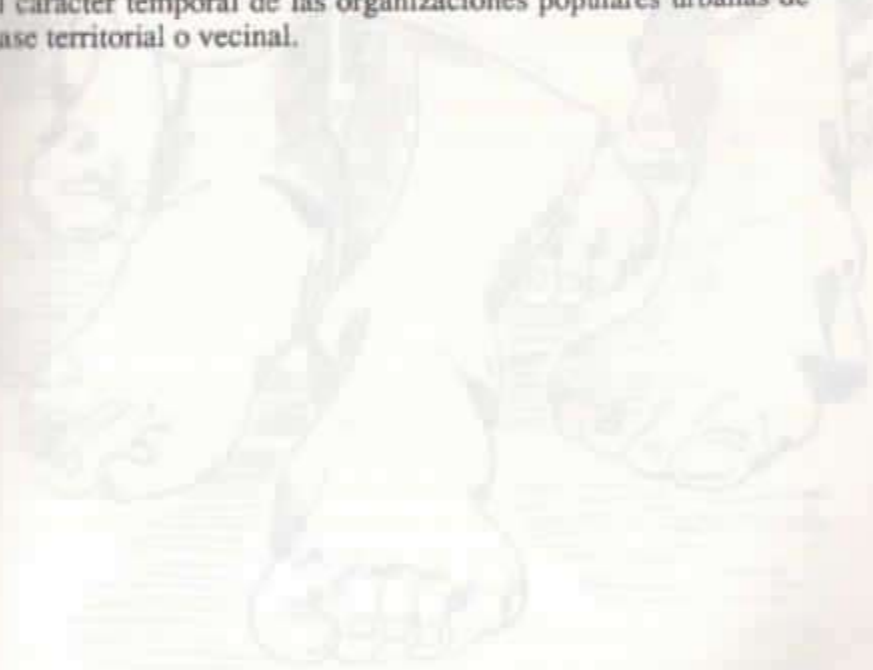
- Hace de puente entre los grupos de base y las organizaciones de segundo y tercer grado, como las uniones o federaciones.
- Reune a campesinos suelos
- Enseña a resolver problemas
- Consigue el respeto a la dignidad y derechos humanos por parte de las autoridades locales.
- Se convierte en interlocutor y, a veces, en contraparte de las agencias de desarrollo para la ejecución de proyectos.

Pero, además de los logros, las organizaciones de segundo grado, como las uniones o federaciones, que actualmente suman 60 en Ecuador, tienen algunas limitaciones:

- Porque la agricultura para el consumo interno está en crisis, vende a bajos precios y compra productos industrializados a precios elevados.
- Muchos afiliados son pasivos
- La mayoría de organizaciones de segundo grado no tiene personería jurídica.

- Muchos afiliados y pocos recursos; las demandas de los miembros son ilimitadas y los recursos son limitados, de ahí que hay el peligro permanente de dispersión o de quedarse en buenas intenciones.
- Falta de claridad sobre el funcionamiento interno de la organización en base a la democracia. Oscilación entre ultrademocracia y autoritarismo.
- Proyectos no rentables o, cuando lo son, problemas de gestión y manejo de dinero.
- Pocas unidades económicas populares, colectivos de producción o unidades de comercialización
- Falta de claridad en las metas y paternalismo de las instituciones.

Estas ventajas y limitaciones son también válidas para las organizaciones urbanas, teniendo presente las modificaciones introducidas por sus particularidades, especialmente en lo que se refiere el carácter temporal de las organizaciones populares urbanas de base territorial o vecinal.



## CAPITULO II

### EL CAMINO SE HACE AL ANDAR



## CAPÍTULO II

### EL CAMINO SE HACE AL ANDAR



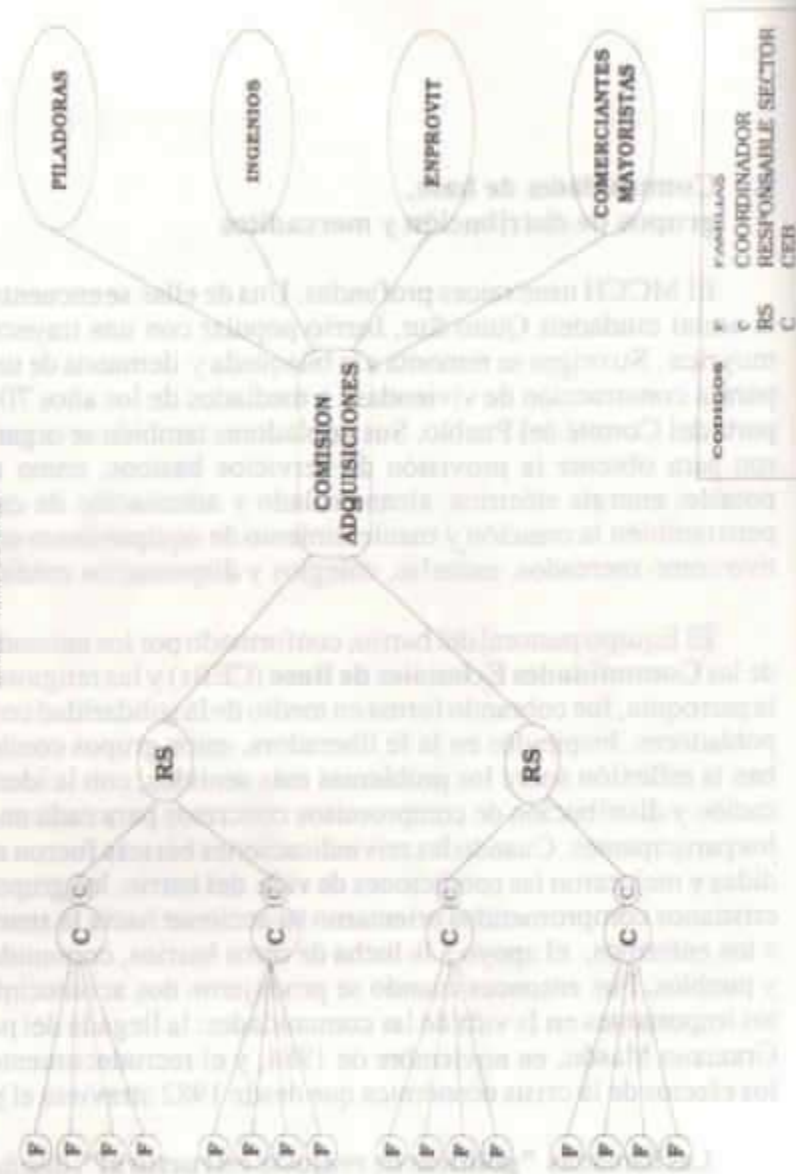
#### 1. Comunidades de base, grupos de distribución y mercaditos

El MCCH tiene raíces profundas. Una de ellas se encuentra en la actual ciudadela Quito Sur, barrio popular con una trayectoria muy rica. Su origen se remonta a la búsqueda y demanda de tierras para la construcción de viviendas, a mediados de los años 70, por parte del Comité del Pueblo. Sus pobladores también se organizaron para obtener la provisión de servicios básicos, como agua potable, energía eléctrica, alcantarillado y adecuación de calles, pero también la creación y mantenimiento de equipamiento colectivo como mercados, escuelas, colegios y dispensarios médicos.

El Equipo pastoral del barrio, conformado por los animadores de las **Comunidades Eclesiales de Base (CEBs)** y las religiosas de la parroquia, fue cobrando forma en medio de la solidaridad con los pobladores. Inspirados en la fe liberadora, estos grupos combinaban la reflexión sobre los problemas más sentidos, con la identificación y distribución de compromisos concretos para cada uno de los participantes. Cuando las reivindicaciones básicas fueron atendidas y mejoraron las condiciones de vida del barrio, los grupos de cristianos comprometidos orientaron su accionar hacia la atención a los enfermos, el apoyo a la lucha de otros barrios, comunidades y pueblos. Fue entonces cuando se produjeron dos acontecimientos importantes en la vida de las comunidades: la llegada del padre Graziano Masón, en noviembre de 1984, y el recrudescimiento de los efectos de la crisis económica que desde 1982 atraviesa el país.

Las llamadas "**políticas de reajuste estructural**", diseñadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial

Gráfico N° 1  
GRUPOS DE DISTRIBUCION  
Enero - Agosto de 1985



(BM), fueron aplicadas, por primera vez en el Ecuador, en 1981, a fin de atender la emergencia producida por los escaramuzas de Paquisha. Sin embargo, estas medidas fueron aplicadas sistemáticamente desde 1982, cuando se produjo el derrumbamiento de los precios del petróleo y la deuda externa ya superaba los 6.000 millones de dólares. Los efectos de esta nueva política económica no tardaron en hacerse sentir en los sectores populares, presionados por la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, al alza acelerada de precios, especialmente de productos alimenticios básicos, y la reducción paulatina de fuentes de trabajo.

Cuando el padre Graziano llegó a la Quito Sur y comenzó a colaborar con el Equipo Pastoral de la parroquia, encontró que una de las necesidades más sentidas por la población era la dificultad, cada vez mayor, para acceder a los alimentos básicos. Con Graziano, la acción pastoral puso especial énfasis en las CEBs y el movimiento juvenil *Cristo Vive en el Sur* (CVS). Las reflexiones sobre la realidad, a la luz de la Palabra, emprendida por los nuevos grupos también apuntaban en la misma dirección: el alza general de precios y la escasez de productos vitales como consecuencia, del acaparamiento y abuso de los comerciantes mayoristas, el deterioro de los salarios, la poca eficiencia de entidades estatales como ENPROVIT y ENAC y, finalmente, la falta de respuestas concretas por parte de las organizaciones populares tradicionales y sus dirigentes. Una vez identificado el problema, las CEBs se propusieron atenderlo mediante el abasto de productos alimenticios básicos, y echaron andar los grupos de distribución.

Las comunidades de base y los grupos de jóvenes de la Quito Sur, Marco-Pamba, Santa Rita, Mena 1 y 2, Santiago 1, Chilibulo, y San José asumieron la responsabilidad de conseguir productos alimenticios básicos a precios más convenientes, para la gente de sus barrios. Se conformó la **Comisión de adquisiciones** e inició su trabajo con la compra de 200 quintales de arroz y 100 quintales de azúcar. El producto, embodegado en los locales de la parroquia Cristo Resucitado, era distribuido a los responsables del sector, quienes lo entregaban a los coordinadores de los grupos de distri-

bución. Estos grupos, dinamizados por los animadores de la Palabra o jóvenes catequistas, repartían los productos comprados comunitariamente entre las familias que los integraban. La primera experiencia fue todo un éxito: precios más bajos, pesos justos y satisfacción de las comunidades y grupos de reparto. Corrió la voz y se formaron nuevas organizaciones, superando toda expectativa.

La demanda de más de 120 grupos de distribución aumentó el volumen de compra, pero planteó la necesidad de disponer de una bodega, un equipo administrativo, capital de trabajo, una camioneta y balanzas. Esto fue posible gracias a la colaboración del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), del padre Graziano y del padre Carollo, párroco de Cristo Resucitado.

Después de algunos meses de trabajo intenso, los grupos de reparto comenzaron a fallar por el fío (prohibidos desde el comienzo por los mismos grupos). Las familias beneficiarias no pagaban el valor de los productos en los plazos previstos y la Comisión de adquisición se vió en apuros para hacer nuevas compras. Algunos coordinadores tuvieron que pagar deudas ajenas y plantearon la necesidad de cambiar el sistema de comercialización.

Sin embargo, la buena nueva de la organización de los barrios populares del Sur de Quito ya había traspasado el Nudo de Tiopullo y la cordillera occidental de los Andes, los indígenas de Zumbahua (Cotopaxi) y los campesinos afro-ecuatorianos de Muisne (Esmeraldas) comenzaron a llegar con los frutos de su trabajo y establecieron una relación directa entre productores y consumidores.

Así nacieron los mercaditos populares y la organización Comercializando como hermanos (CCH), a fines del primer semestre de 1985.

Esta nueva modalidad de trabajo conocida con el nombre de "Mercaditos", se basó en el modelo de los grupos de distribución modificado en la medida que se amplió la venta a todos los



moradores, se organizó el transporte, los horarios de atención, se racionalizó el manejo de la bodega, estructurándola también desde un punto de vista administrativo.

La Comisión de adquisiciones comenzó a coordinar el acceso directo de los campesinos productores a los mercaditos. Además, después de constatar las trampas de los comerciantes en cuanto a pesos, calidades y precios, la misma Comisión decidió comprar el arroz y el azúcar directamente a las piladoras e ingenios. Estos productos eran almacenados en la bodega CCH y vendidos a los pobladores a través de los mercaditos populares. Desde entonces estos son administrados por los voluntarios de las CEBs, quienes inicialmente recibían una pequeña bonificación de 0.5%, luego de 1% del monto de ventas y actualmente 2 sucres por libra. El sistema es sencillo y ventajoso pues no requiere de infraestructura o equipamiento especial, ni de inversiones de dinero, así como tampoco de un sistema de contabilidad complicado, pero sí de un gran compromiso desde los grupos.



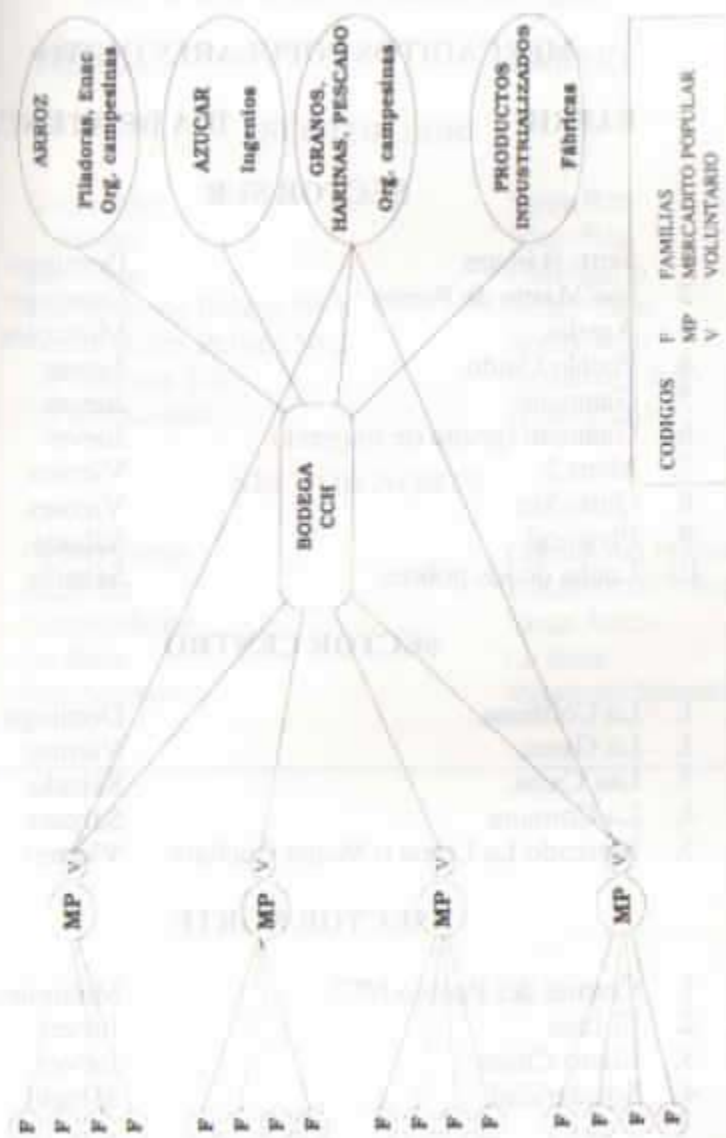
A pesar del éxito de los mercaditos, en algunos barrios se vió la necesidad de ofrecer un servicio permanente a fin de satisfacer la demanda de alimentos básicos. Para el efecto, se instalaron y se mantienen las tiendas comunitarias, con capital CCH, administra-



das por voluntarios de las organizaciones, con una bonificación de 2.5% sobre el monto total de las ventas mensuales.

En la actualidad, el CCH trabaja con 10 tiendas comunales, de las cuales 7 funcionan mediante acuerdos con las comunidades, y 3 a través de convenios entre UNICEF, el Municipio de Quito, las organizaciones y el MCCH. Pero además, el CCH cuenta en la actualidad con 19 mercaditos populares, de los cuales 10 están localizados en el sector sur de la capital, 5 en el sector norte y 4 en el llamado sector central (Ver recuadro).

Gráfico Nº 2  
MERCADITOS POPULARES  
Julio - Diciembre 1993



## MERCADITOS POPULARES QUITO

BARRIO	DIA DE ATENCION
--------	-----------------

### SECTOR SUR

- |                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 1. Santa Bárbara              | Domingo   |
| 2. San Martín de Porres       | Domingo   |
| 3. Argelia                    | Miércoles |
| 4. Pueblo Unido               | Jueves    |
| 5. Guamaní                    | Jueves    |
| 6. Guamaní (grupo de mujeres) | Jueves    |
| 7. Mena 2                     | Viernes   |
| 8. Quito Sur                  | Viernes   |
| 9. Plywood                    | Sábado    |
| 10. Lucha de los pobres       | Sábado    |

### SECTOR CENTRO

- |                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| 1. La Colmena                     | Domingo |
| 2. La Gasca                       | Viernes |
| 3. Las Casas                      | Sábado  |
| 4. La Comuna                      | Sábado  |
| 5. Mercado La Loma o Mama Cuchara | Viernes |

### SECTOR NORTE

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 1. Comité del Pueblo Nº 2 | Miércoles |
| 2. El Inca                | Jueves    |
| 3. Llano Chico            | Jueves    |
| 4. Solidaridad            | Sábado    |

## TIENDAS COMUNTARIAS EN QUITO

TIENDA	BARRIO
--------	--------

### SECTOR SUR

- |                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. Santa Rita               | Santa Rita      |
| 2. Palmales                 | Santa Rita      |
| 3. San Luis                 | Chillogallo     |
| 4. Lucha de los Pobres Nº 1 | Sector Bajo     |
| 5. Lucha de los Pobres Nº 2 | Sector Alto     |
| 6. La Comuna Sur            | S. Bárbara bajo |
| 7. La Inmaculada            | Ecuatoriana     |

### SECTOR NORTE

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 1. Grupo Gema   | Comité del Pueblo  |
| 2. Zambiza      | Botadero de basura |
| 3. Noroccidente | Santa Anita        |
| 4. La Bota      | La Bota            |
| 5. San Antonio  | Mitad del Mundo    |

**...Y es así como se empezó a formar pequeños mercaditos**

Cada coordinador debíamos tener 4 familias y 2 quintales de arroz. Eramos como 120 grupos en los sectores Mena 2, Quito Sur, Santa Rita. Luego de haber conseguido de las piladoras, de los mayoristas, los productos eran llevados a una bodega de Quito Sur, prestada por el Padre Carollo, y luego retiraba cada responsable de sector y buscaba la forma de llevar los productos a los coordinadores de grupos. Del costo del transporte se responsabilizaba el coordinador del sector, el flete era pagado por los grupos, y en la bodega Julio Ayala, miembro de la Comunidad de Base de la Quito Sur, era encargado de entregar los productos. En este caminar, llega un camión de guineo de la OCAME de Muisne en busca del P. Graziano, para que les ayude a vender sus guineos a un precio más justo del que les querían pagar en el Mercado Mayorista. Entonces se suma también eso a la distribución de productos. Estos grupos llegaron a formarse hasta Lloa, un pueblito que está a 10 Km. de Quito, pero muy productivo especialmente de papas. Esta gente salía con los carros de papas y eran arranchadas por los comerciantes que esperaban en la Mena 2, a la entrada de Quito. Ellos también se sumaron a la venta directa al consumidor, y se coordinaba los días de llegada de las papas con la distribución de los otros productos, y es así como se empezó a formar pequeños mercaditos en los diferentes barrios de la franja marginal de Quito. Luego se hacía difícil el transporte de los productos, en esto el padre Carollo le entregó al padre Graziano, una camioneta viejita, en muy malas condiciones.

Estábamos en éste caminar cuando el padre José Manangon, religioso salesiano entregado a trabajar con los indígenas quichuhablantes del Cotopaxi, buscó la forma de que también ellos vinieran a vender su cebolla, sus fréjoles, etc.

*Antonio Martínez, agosto de 1990*



**¡Trabajar como chofer en el CCH es más que manejar!**

A las cinco y treinta de la mañana don Carlos y don Wilson, los dos choferes del CCH, llegan a la bodega para llevar sus camiones y empezar su trabajo. Don Jorge, el bodeguero y su ayudante, don Neptalí, un día antes han llenado los camiones con productos para las tiendas y los mercaditos que trabajan con el CCH.

Todavía los ojos medio abiertos por la hora temprana, los choferes empiezan su recorrido, dejando los productos en las tienda y mercaditos. Cada uno abastece su sector de Quito: don Carlos al Sur, don Wilson al Norte de la ciudad. Cuando llegan a los barrios la gente los recibe con entusiasmo pues ya estaba esperando el camión, con ganas de empezar su trabajo y vender productos básicos en su mercadito barrial.

Después de abastecer a las tiendas comunales y todos los mercaditos con productos como fréjoles, manteca, aceite, jabón, maíz, leche, granos, diferentes harinas y muchos más, don Carlos y don Wilson se van al lugar donde ellos mismos hacen su mercadito, gritando desde su camión como verdaderos vendedores. ¡Trabajar como chofer en el CCH es más que manejar!

A la una de la tarde, cuando se ha vendido casi todo, recorren otra vez su ruta pero esta vez de regreso, para recoger los pocos productos sobrantes en los mercaditos, revisar las facturas, hacer cuentas y recibir el dinero producto de la venta. Ellos se encaminan a la bodega CCH para que, de la misma manera, Jorge revise las facturas, cuente y reciba los productos y el dinero de la venta de los mercaditos y tiendas.

En la bodega ya están listos los productos, para el recorrido del siguiente día. Después de cargar los camiones, don Carlos y don Wilson finalmente han terminado su jornada de trabajo y regresan a la casa.

*Jacobo Sytsma y Margarita Romero, mayo de 1990*



## 2. De la ciudad al campo

El servicio que los mercaditos populares prestaba en el segundo semestre de 1985, fue bien acogido por los moradores de los barrios populares del sur de Quito. Para atender la demanda creciente de productos alimenticios básicos se multiplicaron los puntos de venta y aumentó la velocidad de rotación del capital de trabajo, pues se vendía más en menos tiempo.

El contacto con agentes de pastoral comprometidos en la búsqueda de alternativas concretas para los campesinos productores de bienes alimenticios, facilitó la relación con organizaciones campesinas de la Sierra Central y de la Costa. Algunas de las organizaciones de segundo grado, con las cuales se tomó contacto, ya tenían experiencia en la compra comunitaria de arroz y azúcar directamente en la Costa y desde entonces se planteaban la necesidad de encontrar respuestas a los problemas de la venta de productos campesinos a los intermediarios. Para estas organizaciones, como las de Zumbahua, Lloa y Muisne, la relación con los grupos de pobladores urbanos les abrió nuevos horizontes tanto desde la perspectiva de la salida de sus productos como del descubrimiento de la semejanza de los problemas vividos por pobres del campo y de la ciudad.

Corrió la voz y se multiplicaron los contactos en Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar e Imbabura, durante el segundo semestre de 1985. Inicialmente, la relación entre productores y consumidores era directa, pues en los encuentros entre organizaciones campesinas y urbanas se ofrecía productos y se acordaba precios, calidades y cantidades; los campesinos también aprovechaban el viaje para conseguir alimentos básicos industrializados, y el CCH les facilitaba su compra. Fue así como nació el intercambio o "trueque" en el que las organizaciones manejaban menos dinero que productos y cuentas. Al desarrollo de esta práctica se la conoció con el nombre de martilleo. Según don Antonio Martínez, promotor desde la época de los primeros grupos de distribución, el martilleo "... consistía en que una organización ofrecía su produc-

to y otra lo compraba y ofrecía otro producto, se pagaba las deudas y se abrían nuevos créditos". Efectivamente, si bien en principio toda transacción debía ser realizada al contado, en la práctica las organizaciones tenían un mes de plazo para el pago, hasta el próximo encuentro, asamblea o reunión.

A fin de facilitar la interrelación entre organizaciones y la comercialización de productos, se acordó realizar un día de reunión al mes. De a poco, estas asambleas se fueron estructurando bajo el nombre de **Asamblea o Encuentro Nacional**

En ellas, el padre Graziano promovía la reflexión en torno a los problemas más sentidos a la luz del Evangelio, así como el estudio de aspectos claves de la realidad nacional, además del informe económico (sobre ventas, compras, gastos, utilidades y deudas), la planificación de compras en base a la demanda de productos por parte de las organizaciones y el martilleo.

A las asambleas mensuales asistían los delegados de las organizaciones de segundo grado de campesinos e indígenas, así como también los representantes del CCH, considerado para el efecto como una instancia equivalente a nivel urbano. El crecimiento fue tan rápido que mientras en diciembre de 1985 participaron 15 organizaciones de segundo grado, para noviembre de 1986, sumaban 42, de 7 provincias diferentes. Para fines de 1985, la experiencia de comercialización comunitaria ya había dejado de ser predominantemente urbana y, para fines de 1986, ya tenía un perfil nacional con un peso significativo de las organizaciones rurales.

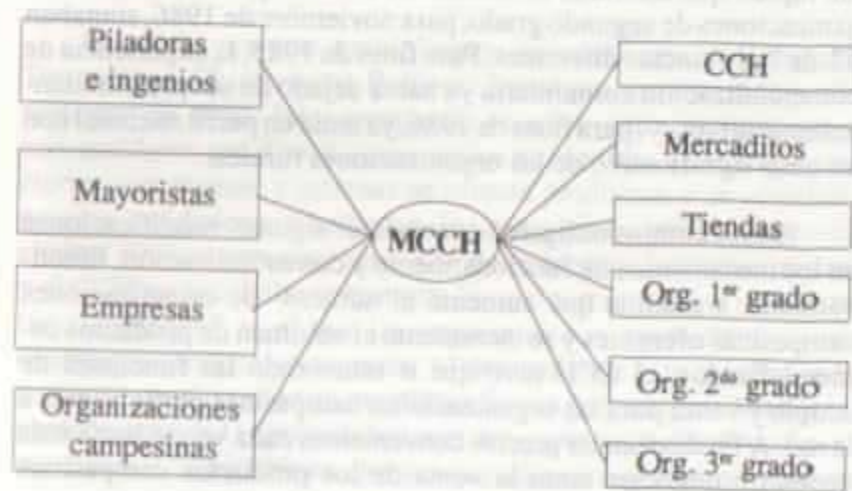
Estos cambios obligaron a introducir algunas modificaciones en los mecanismos de funcionamiento y comercialización. Efectivamente, a medida que aumentó el número de organizaciones campesinas oferentes y se incrementó el volumen de productos comercializados, el CCH tuvo que ir asumiendo las funciones de acopio y venta para las organizaciones campesinas participantes a la red. A fin de obtener precios convenientes cada vez se hacía más necesario negociar tanto la venta de los productos campesinos

como la compra de productos alimenticios industrializados básicos a las empresas productoras. A nivel organizativo, estas actividades demandaban la formación de una coordinación nacional de comercialización, la cual se constituyó en diciembre de 1985 y fue bautizada por la misma asamblea, en marzo de 1986, con un nombre muy nuestro, utilizando expresiones tanto del quichua como del castellano: MAQUITA CUSHUNCHIC - COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS o simplemente MCCH, expresando en el mismo la unión entre campo y ciudad, entre indígenas y mestizos, entre pobres organizados.

El MCCH desde su inicio fue visto como un espacio de coordinación de las organizaciones populares, tanto urbanas como rurales, que trabajan en la comercialización comunitaria o alternativa. Más todavía, en los primeros encuentros nacionales esta coordinación, siguiendo los modelos tradicionales de organización popular fue concebida como una organización de tercer grado, con su directiva propia. Inicialmente, ella estuvo conformada por dos representantes de las organizaciones de segundo grado con la asesoría y animación del padre Graziano, pero no produjo los

Gráfico N° 3

SISTEMA DE COMERCIALIZACION MCCH 1986



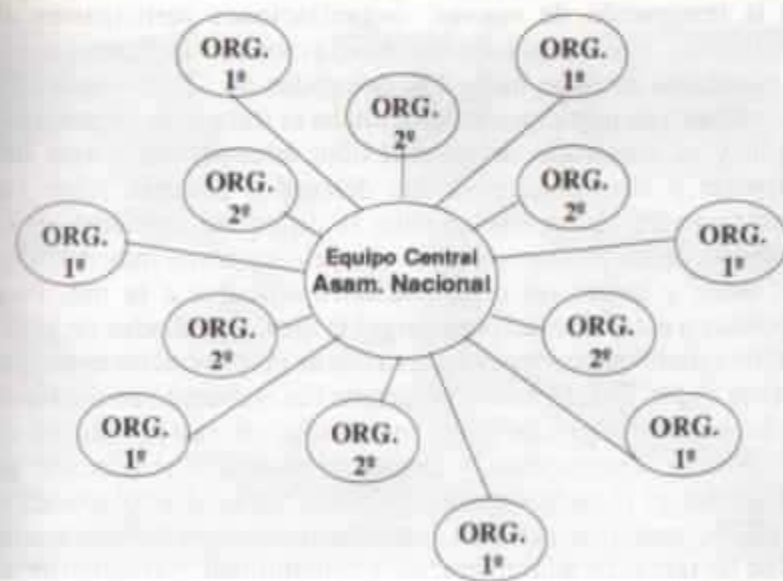
resultados esperados por las dificultades de comunicación a distancia y la falta de experiencia en la coordinación de comercialización popular entre varias organizaciones.

Desde el comienzo existió una Comisión de adquisiciones asesorada por la hermana Rosa Zuñiga, religiosa de la parroquia Cristo Resucitado. Ella con el apoyo de un vecino del barrio, el economista Fernando Montalvo, asumieron el manejo de dinero, la contabilidad, además de las responsabilidades propias de la administración, actividades que anteriormente las realizaba el FEPP.

La presencia de nuevas organizaciones en la red MCCH dio lugar a la conformación de un equipo cada vez más especializado en el manejo económico y administrativo de las transacciones que empezaban a hacer cada vez más fuertes. Este trabajo fue asumido por Ricardo Erens, asesor belga, la contadora Mayra Sarango y dos promotores: uno para el campo, Joselino Ante y otro para la ciudad, José Garzón.

Gráfico N° 4

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MCCH 1986



Las Asambleas nacionales se realizaron normalmente cada mes, desde febrero de 1986 hasta marzo de 1987, momento en el cual se fortaleció la tendencia a abrir bodegas provinciales, para favorecer la coordinación por provincias y organizar de mejor forma los mecanismos de comercialización.

### 3. Bodegas provinciales

Desde el inicio del MCCH, el interés de las organizaciones afiliadas a la red y del equipo central era comprar juntos, vender juntos e intercambiar juntos a fin de conseguir descuentos de las empresas productoras de alimentos básicos, pero también con el objetivo de que se reconozca el valor y el precio de los productos campesinos en beneficio de los productores directos y de los consumidores finales; a esto se sumaba la estrategia de intercambiar los productos entre organizaciones a fin de reducir o eliminar la cadena de intermediación. Estos objetivos, nacidos de las necesidades de las organizaciones y de la misma práctica de la comercialización alternativa, eran puestos en práctica gradualmente a través del sistema de asambleas nacionales y del "martillo". Sin embargo, con la integración de nuevas organizaciones participantes al movimiento, este mecanismo comenzó a mostrar sus limitaciones: las asambleas recibían hasta 150 delegados de 13 provincias. El gran número de participantes dificultaba el trabajo de comercialización y el desarrollo de la reflexión; además, los costos del transporte y alimentación de los delegados pesaban sobre las organizaciones. A esto se sumaba la dificultad creciente en el transporte de los productos, tanto campesinos como industrializados, hasta y desde las organizaciones afiliadas a la red. Para responder a estas limitaciones surgió la idea, a mediados de 1986, de abrir y mantener bodegas en cada una de las provincias en las que operaba el MCCH. El nuevo programa fue elaborado en medio de reuniones con organizaciones interesadas de las provincias de Chimborazo, Tungurahua, y Cotopáxi, hasta que se concretó en **Riobamba**, el 18 de noviembre de 1986. Gracias a la colaboración del FEPP, particularmente de Justo Guamán, quien se responsabilizó de las tareas de administración y contabilidad, y al apoyo de las

hermanas Lauritas, quienes facilitaron el local para la bodega, el MCCH comenzó a atender los días sábados a las organizaciones de Chimborazo.

Inicialmente se vincularon 15 organizaciones de campesinos indígenas y moradores de los barrios populares de Riobamba. Sin embargo, la primera asamblea provincial, realizada el 6 de marzo de 1987, es decir cuatro meses más tarde, contó con la participación de 19 organizaciones y la presencia de Mons. Víctor Corral. Para este encuentro ya se disponía de un local arrendado, en las inmediaciones de uno de los mercados más concurridos de la ciudad; pero, sobre todo, el MCCH de Chimborazo ya tenía un bodeguero, Rodrigo Carrillo, quien además de las tareas de comercialización se ocupó de la promoción, especialmente al interior de las comunidades indígenas. Un año más tarde, en marzo de 1988, se nombró promotor a Edmundo Yumi, dirigente campesino de San Juan, parroquia situada en las afueras de Riobamba. Entre sus tareas se incluía la visita a comunidades, el seguimiento de tiendas comunales, el apoyo en contabilidad y la animación de reuniones locales, zonales y provinciales.



Con la experiencia de Chimborazo y siguiendo el estilo MCCH de ir creando una metodología propia desde la práctica, Maquita Cushunchic se desarrolló en las provincias de Tungurahua y Cotopaxi. En **Ambato** el servicio de bodega también arrancó en un local prestado, en la parroquia La Dolorosa, en el primer trimestre de 1987, con la participación de las comunidades de Llagahua y Yatzaputzán. A diferencia de Riobamba, en Ambato se contrató, desde el comienzo, una bodeguera a tiempo parcial. No faltaron los abusos de poder por parte de ésta y se resolvió arrendar un local y contratar un responsable, a tiempo completo, del manejo de la bodega. Acogiendo las sugerencias de las organizaciones, la designación recayó en Pedro Caizabanda, quichuhablante oriundo de Salasaca.

En Tungurahua, el trabajo comenzó con dos organizaciones, pero pronto fue surgiendo una red más amplia en la que participaban 11, a fines de 1987, y luego 16 organizaciones, en junio de 1988. Fue entonces cuando se decidió contratar un promotor quichuhablante para que acompañe y anime el trabajo de comercialización de las organizaciones vinculadas a la red.

Desgraciadamente no hay un registro preciso de las primeras actividades del MCCH en Cotopaxi. En base a los testimonios se puede deducir que las labores orientadas a la instalación de la bodega se concretaron en el segundo trimestre de 1987. Sin embargo, en meses anteriores ya se había planteado la necesidad de disponer de un centro de acopio de productos campesinos y de una bodega para los alimentos industrializados. Para el efecto, se había utilizado las instalaciones de Casa Quemada, pertenecientes a la organización Jatun Aillu, y de las casas campesinas, especialmente de Pujilí. Fue entonces cuando se concretó la posibilidad de disponer de un local en **Latacunga**, gracias a la cooperación de las hermanas Lauritas del Centro Nazareth. Durante los primeros meses la bodega fue atendida por Elvia Huilcamayo, voluntaria de las comunidades eclesiales de base del sector de la Laguna. La ubicación del local y las limitaciones del horario de atención

plantearon la necesidad de arrendar una bodega en la Plaza del Salto y de contratar una bodeguera a tiempo completo, como efectivamente se lo hizo a fines de 1987.

Al comienzo, en Cotopaxi participaron 5 organizaciones campesinas y las casas campesinas de Salcedo, Pujilí, Saquisilí y Mulalillo, luego se incorporaron nuevas organizaciones quichuas de la parte alta, pero también de campesinos hispanohablantes del valle inter - andino. En un comienzo, la promoción de estas organizaciones, así como la de Chimborazo y Tungurahua, estuvo a cargo de Joselino Ante, quichuhablante de la comunidad de Guayana. Su labor fue decisiva para la apertura de las bodegas de Riobamba, Ambato y Latacunga. Pero luego de un período de fuerte movilidad por las tres provincias centrales, Joselino concentró sus esfuerzos en Cotopaxi, hasta septiembre de 1988, fecha en la cual pidió ser substituido por José Pilataxi.

Es interesante señalar que, cuando se abrieron las bodegas provinciales en la Sierra Central, sus responsables se ocupaban de todas las actividades de comercialización y promoción. Es a partir del segundo trimestre de 1988 que, en respuesta a los requerimientos de acompañamiento por parte de las organizaciones, se comenzó a contratar promotores para cada una de las provincias: en abril en Chimborazo y en junio en Tungurahua.

Otro elemento común en el establecimiento y desarrollo de las tres bodegas indicadas es la tendencia a la descentralización del MCCH, considerado como un espacio de coordinación de experiencias de comercialización a nivel nacional y provincial. En el Encuentro Nacional N° 17, realizado en Riobamba, el 13 de julio de 1987, se propuso también la participación económica de las organizaciones de segundo grado con el 50% del capital de trabajo del MCCH, a fin de estrechar los nexos. Este planteamiento no prosperó porque las organizaciones no contaban con capital suficiente y porque se propusieron nuevas formas de participación. Como se verá más adelante, en la actualidad las organizaciones afiliadas contribuyen con un aporte equivalente al precio de un quintal de arroz.



El terremoto del 5 de marzo de 1987, causó graves estragos en el norte de la Amazonía, una parte de la provincia de Pichincha y el sur de la provincia de Imbabura. Pero, indirectamente también afectó a las provincias de la Sierra Central del programa MCCH, por cuanto las energías del equipo central se orientaron a satisfacer las necesidades de la población de Lago Agrio, Coca, Shushufindi, Joya de los Sachas, Pacayacu, etc. mediante convenios con PRO-COMER (Programa de Comercialización de Lago Agrio que contaba con 80 tiendas comunales) y más tarde con TICOVA (Tiendas Comunales del Vicariato de Aguarico que representaba a por lo menos 20 tiendas comunales). De modo que, hasta 1988 se produjo una disminución del ritmo del trabajo, especialmente en Cotopaxi y Tungurahua, zonas en las que no se había logrado generar una dinámica propia como en Chimborazo.

Un efecto similar e inclusive más importante que el del terremoto fue producido por la supresión de los fíos, resuelta en el Encuentro Nacional N° 22, realizado en Riobamba, en septiembre de 1988. Este mecanismo había venido operando desde las primeras Asambleas Nacionales pues, en la práctica las organizaciones tenían la posibilidad de trabajar, durante un mes, con el capital MCCH; la mayoría de ellas pagaban a tiempo. Sin embargo, se dio el caso de algunas organizaciones, especialmente de Chimborazo y Tungurahua, que no cumplieron con sus obligaciones en los plazos previstos. Para recuperar el capital y evitar su devaluación por efecto de la inflación, se resolvió primero, en abril de 1986, recargar el 1% al precio de todos los productos y, en segundo lugar, en septiembre del mismo año, cargar el 3% a los saldos por pagar. Esta medida no llegó a aplicarse.

El corte total de los fíos motivó la cancelación de las deudas por parte de algunas organizaciones pero encontró resistencia en otras, especialmente de Chimborazo. En algunos casos el crédito fue irrecuperable porque las organizaciones también habían fiado a los miembros de sus comunidades, a los consumidores finales. Se estima que por este problema, el MCCH perdió alrededor de un millón de sucres en 1986, es decir el equivalente de alrededor de

7.000 dólares. Frente a la posible descapitalización, las reacciones de las organizaciones fueron de solidaridad, al punto de proponer un aporte de 1.000 sucres y de 100 sucres por cada organización de segundo grado y de base, es decir el equivalente de 7 dólares y de 70 centavos de dólar respectivamente. Esta experiencia es el antecedente directo para que la Asamblea Nacional N° 22, tenida en Riobamba en septiembre de 1988, haya resuelto el corte de fíos. La aplicación de esta medida provocó una caída temporal, durante un período de tres o cuatro meses, en los volúmenes de venta y participación de las organizaciones en las asambleas provinciales de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

Los contactos iniciales en el Azuay se hicieron durante los primeros meses de 1987. En el encuentro de marzo de ese año participaron delegados de la Unión Interprovincial de Campesinos del Azuay (UNINCA), de la Unión de Campesinos y Comunidades de Gualaceo (UCCG), de la Unión de Organizaciones Campesinas (UNOC), de la UNASAY - FENOC y de la UNSAY - ECUARUNARI. De estas asociaciones, las dos primeras tenían experiencia en comercialización de productos alimenticios básicos industrializados así como en el abasto y manejo de tiendas comunales. Sin embargo, estas experiencias inicialmente exitosas en el lapso 1982-85, se habían visto erosionadas por la descapitalización y el desabastecimiento de productos como consecuencia de deficiencias en la administración y contabilidad. Precisamente en la época en que el MCCH entró en escena, las organizaciones de la provincia de Azuay se encontraban estudiando la posibilidad de coordinar recursos y esfuerzos a fin de montar una bodega central en Cuenca, con apoyo del CICDA y eventualmente del FEPP. De modo que la propuesta MCCH cayó como anillo al dedo. En febrero de 1988 se abrió la bodega de Cuenca, en base a un acuerdo entre las organizaciones campesinas (UNINCA, UCCG y la comuna de Molleturo), COOPIBO y MCCH. Este convenio reconocía al MCCH Nacional el manejo de los fondos, provenientes de COOPIBO y del gobierno Belga, y al mismo tiempo nombraba una directiva provincial con un representante de cada una de las organizaciones participantes.

Este acuerdo provincial se inscribía dentro de un convenio global de cooperación técnica y financiera de COOPIBO y el MCCH para el asesoramiento y la ampliación de las actividades del MCCH a siete provincias del sur del país.

Estos convenios también se inscribían dentro de una visión descentralizadora del MCCH, mediante la cual se consideraba que era necesario crear otra oficina central en Cuenca, dependiente del MCCH Nacional pero con autonomía administrativa para atender las bodegas provinciales del Austro. Se tenía en mente evitar una excesiva centralización en Quito y dar una respuesta adecuada a los problemas planteados por la variedad de flujos de comercialización y las distancias para el transporte de productos.

Durante los primeros meses, la bodega de Cuenca fue manejada por el promotor y la bodeguera con el asesoramiento del Equipo Central MCCH. El crecimiento del volumen y monto de ventas fue significativo, sin embargo a diferencia de lo que sucedía en las provincias de la Sierra central, en Azuay no se produjo mayor expansión hacia otras organizaciones hasta enero de 1990.

Mientras tanto el equipo de personal de la oficina central de Cuenca se había ampliado para poder atender a los nuevos requerimientos generados por la apertura de las bodegas de Cañar y Guayas y las perspectivas de trabajo en la provincia amazónica de Morona Santiago.

Algunos dirigentes de las organizaciones fundadoras del MCCH Azuay pensaron que su papel de dirigentes de las organizaciones de la provincia les daba el derecho a decidir sobre el ingreso del nuevo personal del equipo central del Austro. Esto dio lugar al cambio de promotor y bodeguera, obligando al nuevo equipo provincial a extender sus actividades de comercialización y promoción hacia nuevos grupos de la provincia.

El proceso de apertura de la bodega de Cayambe fue diferente. Las iniciativas de comercialización alternativa fueron estímula-



das por la presencia en la zona de la Pastoral Social de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Esta buscaba atender la necesidad de alimentos básicos de los damnificados del terremoto del 5 de marzo de 1987, especialmente de las parroquias de Ayora y Olmedo, pero también de los campesinos y moradores pobres de Cangagua y Tabacundo. El MCCH se vinculó a este programa a comienzos de 1988 y tomó contacto con las principales organizaciones de la zona. Surgió entonces la propuesta de instalar una bodega en Cayambe.

Las reuniones preparatorias se multiplicaron, a pesar de la carencia de local, hasta que se instaló la bodega, en octubre de 1988, con el apoyo del padre Javier Herrán, sacerdote que trabaja con los campesinos indígenas de la zona. Siguiendo una tradición MCCH, la bodega fue inaugurada a fines del mismo año, en medio de una fiesta comunitaria. Cabe mencionar que en esta provincia se ha desarrollado una significativa solidaridad con las organizaciones en conflictos de tierras, mediante el apoyo con alimentos para las mingas comunitarias y con el servicio de comercialización de sus propios productos.

Siguiendo el plan de trabajo del Austro, en el que se contemplaba la apertura de bodega en varias provincias del sur, se tomó contacto con las organizaciones de la provincia del Cañar. En primera instancia, hubo relación con la UPCCC, Aguarongo, Coros de la Virgen y ASOAC. En un comienzo, la bodega estuvo situada en el Convento Franciscano de Azogues, pero a los dos meses se resolvió buscar una mejor ubicación. Actualmente, la bodega está en el centro de la ciudad y es manejada por Sara Naula, de los Coros de la Virgen. Inicialmente había mucha expectativa de compras de productos campesinos en la zona para llevarlos a Cuenca, pero no ha sido posible concretar, porque se trata de pequeños productores minifundistas que comercializan individualmente y en cantidades reducidas sus productos.

La bodega de Azogues está operando desde comienzos del segundo semestre de 1989. Al igual que en Cayambe, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, en donde la población indígena es mayoritaria en el campo, el promotor del Cañar también es quichuablante.

El MCCH tomó el camino "natural" de Esmeraldas. El Padre Graziano trabajó 7 años en Muisne y los campesinos lo conocían bien desde la época de la recuperación de la tierra y la comercialización de cacao. Mas aún, los campesinos esmeraldeños participaron en los primeros mercaditos populares organizados por el CCH y se mantenían informados de las actividades del MCCH Nacional. De modo que la apertura de la bodega en Esmeraldas se hizo sin dificultad, en julio de 1989, con la participación de las OCAMES, la Asociación de Padres de Familia de Esmeraldas (APAFAE) y de Promoción Humana del Vicariato Apostólico.

El promotor de Esmeraldas, nombrado al poco tiempo de instalarse la bodega, mantiene contacto permanente con las organizaciones y en conjunto, con el bodeguero y los representantes ante la Directiva Nacional, hacen uno de los equipos provinciales más dinámicos.



Desde hace mucho tiempo se acariciaba la idea de incorporar a Guayaquil en la red MCCH. Para justificar este proyecto se hacía referencia a la existencia de un gran sector urbano marginal, posible salida de los productos de las organizaciones serranas afiliadas al MCCH. Pero además, porque se podía gestionar el abasto de las bodegas MCCH más directamente a partir de los ingenios y piladoras.

Esta nueva expansión del MCCH en la Costa, se inició en septiembre de 1989, cuando los responsables del proyecto Sur tomaron contacto con algunas CEBs locales y con los grupos de mujeres vinculadas al CAM. De octubre a diciembre se realizaron asambleas mensuales preparatorias con la participación de alrededor de 60 personas, en representación de 45 grupos de base. Estos grupos carecían de experiencias en actividades de producción o comercialización y no contaban con capital para hechar andar sus tiendas comunitarias. Para atender esta situación se propuso instalar una bodega central en Guayaquil que sirva a las tiendas comunitarias con precio al por mayor aún en caso de que compren

pequeñas cantidades de cada producto. Este mecanismo ya ha rendido sus frutos pues ha promovido los aportes comunitarios y ha facilitado la capitalización de las tiendas. Efectivamente, para la formación del capital semilla, los grupos realizaron rifas, tómbolas, mingas, ventas de comidas, donaciones y aportes.

En base a este esfuerzo comenzaron a funcionar varias tiendas con capitales que oscilaban entre S/. 32.000 (48 US dólares) y S/. 300.000 (454 US dólares), pero al cabo de tres meses ya han logrado duplicar su capital inicial.

En Guayaquil, el MCCH cuenta con un local amplio y bien situado a partir de enero de 1990, fecha en la que empezó a funcionar la bodega contando con un equipo básico que consiste en un bodeguero, un promotor y un coordinador general que inclusive ayuda en las compras nacionales. Desde septiembre de 1990, se cuenta además con un promotor rural a fin de atender las demandas crecientes de los campesinos de Valdivia, La Península de Santa Elena y Daule.

#### 4. Convenios

El MCCH apoya las iniciativas de comercialización comunitaria de las organizaciones populares. De ahí que las bodegas provinciales sean abiertas únicamente en las zonas en las que las organizaciones de segundo grado no tienen los medios para instalar un centro de acopio y distribución de productos alimenticios básicos. Sin embargo, donde es posible, el MCCH más bien apoya con el abasto a las bodegas comunitarias, como en el caso de Cristóbal Colón, o mediante su gestión, como en la experiencia de PROCOMER Y TICOVA.

#### El Terremoto en la Amazonía

Empecé a trabajar a tiempo completo a raíz de una necesidad de gran emergencia: el terremoto del 5 de marzo de 1987.

Fue cuando nuestros hermanos del Nororiente pasaron las más grandes angustias ya que se quedaron privados de la carretera y no tenían más que el puente aéreo, que era copado con pasajeros y comerciantes. Además, los habitantes de la zona salían de ella porque la tierra seguía temblando hasta un mes después del terremoto.

En esta situación, la Misión Carmelita de Lago Agrio y sus recintos, así como la Misión Capuchina en el Coca, buscaron la forma de coordinar la comercialización con el MCCH. Nosotros nos comprometimos a entregar los viveres, a los padres Carmelitas, en el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito y ellos los retiraban de allí.

En Lago Agrio recibían el envío y organizaciones como UCANO, las Comunidades Eclesiales de Base, la UCOPAFSA, la JATUN COMUNA AGUARICO, las mujeres organizadas y otras, crearon más de 80 tiendas comunales, para frenar la especulación de quienes siempre se aprovechan de las angustias y los momentos tristes que vive el pueblo.

Antes de conocer esto yo pensaba que nuestro Oriente gozaba de todas las comodidades, por su situación de zona de donde mana el petróleo, pero encontré la triste realidad que se da, fruto de las injusticias.

El transporte de los viveres al Coca era diferente, puesto que se los entregaba en la bodega del MCCH y desde allí los capuchinos la llevaban por tierra hasta el

Misahualli, luego en canoa hasta Puerto Coca, y de la bodega central a cada una de las 20 tiendas comunales.

El MCCH se comprometió a mandar los productos con peso justo con doble enfundado plástico, lo que encarecía un poco los costos, pero se mojaba menos el producto. Todo esto es lo que nos hace sentir fuertes en el aspecto organizativo y estamos siempre estrechando nuestros lazos de amistad.

En Lago Agrío, en donde funcionaba la mayor cantidad de tiendas, distribuidas en las tres vías y a grandes distancias, se distribuían los productos abastecidos por el MCCH, entonces se realizaban encuentros cada mes con los responsables de las tiendas de las tres vías, vía Quito, vía Coca y vía Colombia estos encuentros se daban con la presencia de unas cien o más personas, es cuando nos invitaban a los del MCCH para compartir dificultades y triunfos, y reclamos de productos malos y también la gratitud cuando estaba todo bueno; entonces se me delegó a mí Antonio Martínez, para que fuera quien acompañara. Todavía no habían reconstruido la carretera, y seguía el calvario de la espera larguísima en los aeropuertos, en Quito para ir y en Lago Agrío o Coca, para salir a Quito; recuerdo que en un viaje viaje me tocó pasar 30 horas, sin moverme del aeropuerto de Lago Agrío para salir a Quito. A finales del 87 todavía recurriamos a comerciantes y nos vendían una cantidad de fréjol super malo y también la lenteja con bastante tierra; los reclamos eran fuertes contra mí o mejor dicho contra el MCCH. Este fue un empujón para que fuéramos directamente a comprar en las organizaciones que producen y ya no compramos más a comerciantes. Pero al fin se abrió ya la carretera, y volvieron los comerciantes a ofrecer arroz a los compañeros de Nororiente, pero ya no les engañaron más en el peso porque de esta forma les habían estafado toda la vida, y no se daban cuenta. Hoy somos buenos amigos y coordinamos con cariño.

*Antonio Martínez, octubre de 1989*



Después de que se normalizó la situación en la zona amazónica, la relación con PROCOMER de Lago Agrio y TICOVA de Coca prosiguió.

Estas dos organizaciones amigas compararon productos en el MCCH cuando habían precios cómodos, asistieron a encuentros nacionales de la red y acogieron delegados MCCH en sus reuniones y alguna vez pidieron apoyo para fiscalizar a PROCOMER.

Desde Procomer y Ticova se insistió al MCCH para que fortalezca más su trabajo en el Oriente poniendo una bodega en esta región y comercializando más los productos de la zona, especialmente café pero también cacao y maíz duro, porque la explotación de los comerciantes y transportistas en el Oriente siempre ha sido muy fuerte. Por la distancia pero también por los temores de que el MCCH intervenga demasiado en el trabajo de las organizaciones presentes en el Oriente, se evitó la instalación de una bodega MCCH en esa zona.

Al inicio la colaboración con el Oriente fue con los dos programas de comercialización: Procomer en Lago Agrio y Ticova en Coca. En el 89 se tomó contacto con CUCIC. Las primeras dos experiencias principalmente se organizaron alrededor de la venta de productos básicos a través de tiendas comunales, en tanto que CUCIC se concentra en la comercialización y elaboración de los bienes que producen sus socios.

Esos tres programas de comercialización tienen diferentes estilos de trabajo, respecto de asuntos como la participación de los socios, la concientización, el manejo económico, etcétera. Entre esas organizaciones las relaciones no siempre han sido las mejores.

El MCCH trató de mejorar esta situación mediante la unidad de esfuerzos y la propuesta de un proyecto de colaboración en la comercialización.

La propuesta de colaboración fue diseñada en vista de los problemas señalados en algunas reuniones: el transporte, la comercia-

lización de los productos de la zona (café, cacao, maíz duro y después de que entró una enfermedad en el café también arroz) y la capacitación y concientización. Después de que esta propuesta fue rechazada por razones válidas, se formó una comisión de las organizaciones con poder de decisión, que está organizando y discutiendo la unificación de esfuerzos. La colaboración ya empieza a dar frutos.

### CAPÍTULO III

La coordinación ha mejorado el transporte pues el camión de MCCH está haciendo viajes al Oriente, ya hemos realizado algunos cursos (de administración, comercialización, mercadeo y organización) y parece que las organizaciones ya se entienden un poquito mejor entre ellas. El MCCH está buscando mercados para los productos del Oriente y apoyó en la adquisición de la maquinaria para la elaboración de café. Para coordinar el trabajo el MCCH ha puesto un coordinador a tiempo completo en el Oriente y se está buscando financiamiento para mejorar la infraestructura del proyecto conjunto.

A pedido de Ticova y la Misión Capuchina, el MCCH se encargó, hace pocos meses, de las tres bodegas centrales de Ticova que se encuentran en Coca, Shushufindi y Sacha. Ticova sintió la necesidad de fortalecer más el trabajo a nivel de las tiendas comunales sin tener que asumir la responsabilidad de la organización de las bodegas centrales.

## CAPITULO III

### IDEAS MOTIVADORAS



Este tipo de actividades son muy importantes para el desarrollo de los estudiantes. Estas actividades permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en el aula a situaciones reales. Además, estas actividades ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades de trabajo en equipo y de comunicación.

## CAPÍTULO III

### IDEAS MOTIVADORAS



El proceso de liberación de los barrios populares del sur de Quito se transformó en ideas fuerza y acciones concretas. La gente había sufrido los efectos del alza acelerada de los precios de los productos alimenticios y su escasez desde 1983, pero gracias a la reflexión sobre la realidad, a la luz del Evangelio, surgió la necesidad de encontrar una respuesta comunitaria. A través de las reflexiones promovidas desde fines de 1984, por las CEBs y los centros familiares, los intereses de los pobladores fueron hallando sustento y legitimidad, convirtiéndose en aspiraciones legítimas.

La fe liberadora hizo que los intereses de los moradores de los barrios populares del sur de Quito se transformaran en ideas fuerza. La gente había sufrido los efectos del alza acelerada de los precios de los productos alimenticios y su escasez desde 1983, pero gracias a la reflexión sobre la realidad, a la luz del Evangelio, surgió la necesidad de encontrar una respuesta comunitaria. A través de las reflexiones promovidas desde fines de 1984, por las CEBs y los centros familiares, los intereses de los pobladores fueron hallando sustento y legitimidad, convirtiéndose en aspiraciones legítimas.

Siguiendo a la Teología de la liberación, el MCCH considera que Dios se manifiesta a través de la realidad y de la Biblia, en un juego dialéctico permanente entre los problemas concretos y la Palabra. Pero, a diferencia de otras reflexiones, esta se dirige a encontrar soluciones concretas por medio de la denuncia y el anunciamento, es decir a través de la protesta y de la propuesta. Las ideas motivadoras que desde un comienzo alimentaron la acción y la reflexión MCCH giran en torno a tres ejes básicos:

a) "Nuestra mística se fundamenta en que Dios es Padre de todos y que por eso sus hijos tenemos iguales derechos".

Esta idea implica que todos somos hermanos, iguales en cuanto a derechos y obligaciones. Esta igualdad cuenta a nivel de la persona, del individuo y sus derechos civiles, es decir de la "ciudadanía" pero también a nivel de los pueblos y sus derechos.



b) La necesidad de construir el Reino de Dios aquí y ahora como utopía y como proceso de construcción de hombres y mujeres nuevos mediante la unidad de los pobres de la ciudad y del campo, el pluralismo y la voluntad de servicio. Para la fe liberadora el Reino de Dios es una utopía integral que se va realizando en el tiempo, una tensión entre la sociedad justa y fraterna por conquistar y el régimen de explotación y opresión actual, una respuesta concreta a los problemas más apremiantes de la población más necesitada y del medio ambiente. Se trata de un caminar lleno de esperanza: "Habrá un día en que todos al levantar la vista veremos una tierra donde haya libertad" (Asamblea Nacional N° 11)

c) La convicción de que este caminar tiene justificación económica y social pero también un sustento más profundo: la voluntad de Dios, la certeza de que el pueblo elegido contemporáneo está conformado por los pobres del campo y la ciudad, la seguridad reiterada en varias asambleas nacionales de que Dios nos acompaña, Dios está con nosotros al compartir con los más pobres dentro de los pobres: los indios, que representan el 70% de las organizaciones afiliadas al MCCH



Estas ideas motivadoras están presentes en todos los Principios MCCH y sirven de base a los planteamientos de comercialización alternativa y política propia. Sin embargo, entre los valores - fuerza iniciales y las ideas motivadoras actuales se puede percibir dos modificaciones: la una proviene de la incorporación de elementos andinos y, la otra, hace referencia al mayor acento en la propuesta sobre la protesta. El primer elemento responde al contacto con comunidades indígenas y a la influencia del pensamiento de Mons. Leonidas Proaño, proclamado "Patrono del MCCH" pocos meses después de su desaparición física. A través de estos medios, la organización para la comercialización alternativa se ha visto expuesta a la emergencia de un nuevo actor social, los indígenas y su movimiento, expresado en la necesidad de descubrir nuestras raíces, los valores andinos de amor a la tierra, la reciprocidad / solidaridad y el sentido de lo sagrado.

En cuanto al segundo aspecto, el MCCH por su constante relación con las organizaciones, ha sido en estos últimos años, solicitado de más en más para apoyar las protestas crecientes de los movimientos populares. Sin embargo, el MCCH considera que su campo de trabajo es especializado y busca, desde la comercialización, aportar al análisis de la sociedad y al fortalecimiento de las organizaciones populares. Por ello, aún estando de acuerdo con las protestas de las organizaciones populares y respetando el propio caminar de ellas, el MCCH ha buscado solidarizarse con dichas organizaciones sin liderar acciones concretas en campos distintos a los de la comercialización.

Inicialmente, los textos del Evangelio eran seleccionados por las CEBs según los problemas coyunturales más significativos. Es decir que se reflexionaba en torno a la necesidades sentidas a la luz de la Palabra; en la actualidad se mantiene esta orientación pero cada vez es más difícil realizarla por el número de organizaciones y reuniones MCCH en diferentes lugares del país y especialmente por falta de programación de los contenidos de las reflexiones. De no modificarse esta tendencia, el mecanismo de la reflexión y el recurso el Evangelio corren el peligro de perder fuerza y el sentido motivador inicial.

Conscientes de esto, el equipo de capacitación MCCH está preparando una hoja guía para la reflexión en torno a la realidad con el respaldo de la Palabra de Dios, buscando de esta manera que la fe liberadora sea fuerza actual de transformación.

A mediados de 1989 surgió la necesidad de poner por escrito la política propia del MCCH. Para ello se vio la necesidad de volver a las raíces, a las ideas motivadoras, a los valores fuerza que orientan las primeras acciones de las organizaciones que poco a poco fueran tejiendo la red MCCH.

Este auténtico retorno a las raíces fue, como todo el caminar MCCH, un trabajo comunitario en el que se recogió las principales contribuciones de la fe liberadora pero también los aportes de la sabiduría popular, especialmente de la sabiduría andina, al proceso de construcción de una alternativa comunitaria de comercialización. El resultado de éste proceso se resume en los **PRINCIPIOS MCCH:**

### 1. Nuestra fe liberadora provoca respuestas frente a la dura realidad

A finales del año 1984, se acentuó la escasez de productos de primera necesidad y la inflación. Esta realidad llevó a las Comunidades Cristianas y grupos juveniles del CVS (Cristo Vive en el Sur) a organizarse para dar respuestas concretas.

La fe de los cristianos organizados en CEBs y CVS dio como resultado una fuerza liberadora: nace en Quito el CCH y de allí el MCCH. No es fe de escritorio, es fe que da respuestas de liberación, que obliga a los cristianos a ver la realidad, a analizarla en sus raíces profundas y a dar pasos concretos para encontrar la solución.

Nuestra mística se fundamenta en que Dios es Padre de todos y que por eso todos sus hijos tenemos iguales derechos. De allí la fuerza y el esfuerzo para hacer de nuestra tierra el REINO DE DIOS, o sea, tierra de hermanos, en condiciones de igualdad y de dignidad para todos.

### 2. No creemos en las palabras

Creemos en los hechos que conducen al cambio. La gente humilde está cansada de largos discursos. Es parte de nuestra metodología: desde la práctica construir la gramática. Forjar nuestro propio camino desde nuestra experiencia.

### 3. La comercialización: eje de nuestra acción

Nuestro eje de acción es la comercialización porque la consideramos como una de las grandes causas de explotación. Enfrentar con visión liberadora, sentido comunitario y organizativo este hecho es dar esperanzas a mucha gente. La crisis económica, la inflación, etc. son hechos conectados con la comercialización, la misma que está en manos de unos pocos ya que hay muchos monopolios.

Las organizaciones siempre han tenido recelo de meterse en este campo porque nos han metido en la cabeza que es un trabajo muy difícil, que el pueblo no puede llevarlo a cabo. Luchamos por la vida, por eso trabajamos, para que el alimento sea variado y abundante en todas las mesas. Nuestro desafío: un pueblo libre, sano y fraterno. Para ello estamos en la comercialización.



- b. Valorar los productos naturales de nuestra tierra, producidos por las organizaciones, como alternativa a los productos químicos y artificiales elaborados por las grandes empresas.
- c. El Trueque: nuestra forma original de intercambio. Poco a poco quitar valor a la plata y devolver el verdadero valor a nuestro trabajo incorporado en nuestros productos, con el reconocimiento de un mejor precio al producto campesino y artesanal y con la posibilidad de llegar a los consumidores pobres del campo y de la ciudad, con precios más bajos.



- d. Crear puentes fraternos entre las organizaciones: vencer poco a poco a los intermediarios mediante la comercialización directa de nuestros productos.
- e. Mediante la unión y la organización de los campesinos crear la fuerza y poder negociar precios justos para los frutos de su trabajo
- f. Buen trato entre compañeros, en relación de igualdad, respeto y dignidad.
- g. Propaganda propia, concientizadora y alternativa cuya fuerza esté en las mismas organizaciones unidas.
- h. Ayuda técnica para mejorar la calidad y presentación de los productos campesinos.

#### 10. Redescubrir nuestras raíces

Nuestro poder está en la fidelidad a nuestras raíces: "beber de nuestro propio pozo, de nuestra propia agua popular y sencilla".

Fortalecer nuestras raíces indígenas y populares y enriquecerlas: el sentido comunitario, la minga, el trueque, el randi - randi, el amor y defensa de la tierra o "Pacha mama", la profunda religiosidad de nuestro pueblo andino, presencia cercana de Dios entre los pobres de nuestra tierra.

Este principio nos compromete a:

- a. **Trabajar en la reconquista de la tierra** para los campesinos que la trabajan, luchar en la defensa de nuestra naturaleza, del equilibrio ecológico de nuestra tierra: rechazar la tala de los bosques, la eliminación de los manglares, la introducción de productos químicos nocivos en la agricultura y en la alimentación.
- b. Fomentar la contemplación que quite odios y revanchismos y hace nacer una verdadera acción: libre, liberadora, valiente y creativa y, por lo tanto, nuestra e invencible. No se trata solamente de una reacción al poderoso sino nuestro propio cami-

nar liberador. Luchamos por iniciativa propia, no condicionada por los sectores dominantes. Seremos firmes en la lucha y llenos de paz: "Amen a sus enemigos", como nos dice Jesús.

- c. **Valorar las expresiones de la religiosidad popular** con sentido liberador y comunitario. Fortalecer el alma contemplativa de nuestro pueblo indígena como base de la resistencia en la lucha.
- d. Lograr que nuestros centros: bodegas, huertos alternativos, centros de formación, talleres comunitarios, etc. se conviertan en "botón de muestra" de la práctica de nuestros principios; centros de acogida y valoración de lo nuestro; artesanías, expresiones culturales: música, historia fiestas, espacios de contemplación... etc.
- e. **Redescubrir nuestra historia** de manera que los valores de nuestros antepasados, su sabiduría, sus luchas, su capacidad de resistir, su sangre derramada, su organización comunitaria, su apego a la tierra, su rica religiosidad, sean el memorial de la fuerza de nuestro futuro.

## 11. Nuestra propia economía

Que nuestro dinero no apoye la explotación, el armamentismo, sino nuestro caminar organizativo, nuestras luchas. El dinero de los pobres debe estar al servicio de los pobres.

Crear nuestros propios fondos solidarios que posibiliten a las organizaciones la inversión del dinero de sus esfuerzos comunitarios y obtener intereses más altos que el ofrecido por los bancos privados ya que el MCCH no tiene finalidades de lucro. Esos fondos podrán ser invertidos en comercialización honesta en favor de los pobres organizados.

## 12. Los más pequeños los más importantes: criterios y luz constante de nuestro actuar

- a. Los niños y el respeto a sus derechos: la vida, la alimentación, la educación enraizada en los valores culturales y comunita-

rios de nuestro pueblo indígena. Apoyo a los "huhua huasi", los centros infantiles, etc. creados y administrados comunitariamente.

- b. Los ancianos y la valoración de su sabiduría, de su experiencia comunitaria de lucha, de resistencia. El derecho a una ancianidad digna y organizada.



## 13. Las mujeres parte activa de este caminar

La presencia de la mujer como aporte esencial en la humanización de la lucha, y la integración de la pareja en lo organizativo.

Recuperación de la dignidad de la mujer, de sus derechos, de su voz. Valoración de sus expresiones artísticas, de su aporte a la economía, de su capacidad de resistencia, de su creatividad, y de su aporte a la historia. Mujeres libres que piensan y hacen su futuro.

#### 14. Presencia organizativa de los jóvenes

Espacio y presencia propia de la juventud organizada del campo y la ciudad. Aporte desde su identidad juvenil, desde sus ideales de transformación, de denuncia de todo lo injusto, de construcción de la sociedad nueva, fraterna, libre y comunitaria.

#### 15. Visión Indoamericana

Somos parte de este continente indoamericano, creyente y explotado en busca de caminos de liberación. Por eso debemos crear lazos fraternos constantes entre naciones: visitas, conocimientos, cartas, intercambio en el sueño del Mercado común indoamericano de las organizaciones.

#### 16. Valorar el testimonio de nuestros mártires

El testimonio de tantos mártires latinoamericanos, que han dado su vida por nuestro pueblo es semilla fecunda de nuestros compromisos de liberación, aliento en nuestro caminar organizativo, esperanza de la realización del sueño de una tierra de hermanos.

Lázaro Condo, Gumilla, Alvaro Ulcué, Oscar Arnulfo Romero, Mamá Tingó, campesinos, indígenas, sacerdotes, obispos, obreros, catequistas que nos abrieron caminos con su sangre derramada en la construcción del Reino de Dios en nuestra tierra.

#### 17. Hombres nuevos para una sociedad nueva

Sin hombres nuevos, no hay sociedad nueva. Sin profundos cambios personales tampoco habrán cambios sociales verdaderos. Todos estos principios, metas y sueños serán posibles únicamente cuando los asumamos como parte de nuestra vida, como razón de nuestra existencia y de nuestra lucha.

Estos son los principios de la mística de todos y cada uno de los que hacemos el MCCH y serán asumidos por cada uno de los

trabajadores: bodegueros, promotores, economistas, asesores, miembros de la directiva, capacitadores, etc., en la práctica diaria, en los encuentros provinciales, nacionales, de formación, etc.

A las organizaciones socias del MCCH, con el profundo respeto de su identidad propia les proponemos como amigos este mismo camino.

#### 18. Formación permanente

Formación permanente e integral en función de la mística y del trabajo. Cursos de nutrición, contabilidad, construcción con métodos andinos, comunicación, teología de la liberación, coyuntura social y política y agricultura orgánica. Formación en la práctica, en el encuentro permanente entre organizaciones, en el conocimiento de la historia y culturas de nuestros pueblos. Todo esto con miras a fortalecer el movimiento de comercialización comunitaria alternativa y el sueño de la unidad entre organizaciones para crear un verdadero pueblo libre y digno.



## 19. Presencia dinámica de la pareja en el caminar organizativo

Uno de los problemas grandes que debemos enfrentar en el mundo de las organizaciones de nuestro país, es la huella de un enraizado machismo, causa de la grave separación de la mujer en la lucha popular y fuente de varias formas de explotación. Creemos que debemos encontrar caminos nuevos que posibiliten la participación real de la pareja en la dirigencia y en la lucha organizativa, como práctica concreta de igualdad y dignidad entre la mujer y el hombre, como manifestación del potencial enorme, enriquecedor de la pareja en el camino popular. Es una perspectiva absolutamente nueva que hay que saber vivirla con la audacia de quien sabe "Que a imagen de Dios los creó, varón y mujer los creó" (Génesis 1,27). La unidad de los dos es la completa y estupenda imagen de Dios.

### Riqueza en la complementariedad

Terquedad y ternura, humanización de la lucha. Unidad entre lo familiar y lo organizativo, firmeza interior personal; no violencia firme, mutuo respaldo en las dificultades, ánimo en los momentos de desaliento, diálogo como respuesta a los problemas de la organización, igual crecimiento de la pareja en conocimiento y por lo tanto constancia en la lucha, diálogo permanente entre pareja e hijos: Son los frutos del creer en la necesidad de la pareja, en la lucha y en la dirigencia organizativa.

## ¿QUIEN ES EL PADRE GRAZIANO?

*Graziano nos cuenta que nació en Treviso, en la zona del Veneto, a 60 kilómetros de Venecia (Italia), en una familia campesina dedicada a la producción de leche, maíz y pimentones.*

*Una de nuestras preguntas le recuerda que "...empecé a participar en las reuniones de la Cooperativa lechera a los 5 años, mi padre era presidente y hasta la fecha funciona con una Caja de Ahorros fuerte, la más grande de la provincia. Fue a raíz de la cuestión de la leche que nuestro pueblo se organizó: el Consorcio Agrario, los comerciantes nos pagaban un precio bajísimo por la leche. No nos convenía. Entonces nos reunimos y resolvimos no vender más leche; por una semana hicimos queso en la plaza. Los comerciantes que nos compraban la leche quebraron y empezamos a tener precios de leche convenientes. A raíz de este hecho concreto la gente siguió organizándose".*

*Consciente de la relación entre pasado y presente, nuestro entrevistado añadió que "Este trabajo estaba asesorado por el cura, siguiendo positivamente la tendencia de las Ligas Agrarias que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial"*

*El joven Graziano optó por la vida religiosa y estudió para cura en el Seminario de Treviso. En 1969, recibió las órdenes sacerdotales y en seguida inició su trabajo organizativo en Italia, primero con jóvenes y luego con obreros. A través de dos sacerdotes de su diócesis, que habían viajado a Chile, Graziano comenzó a recibir información sobre América Latina y el movimiento social chileno en la época de Allende. Su interés*

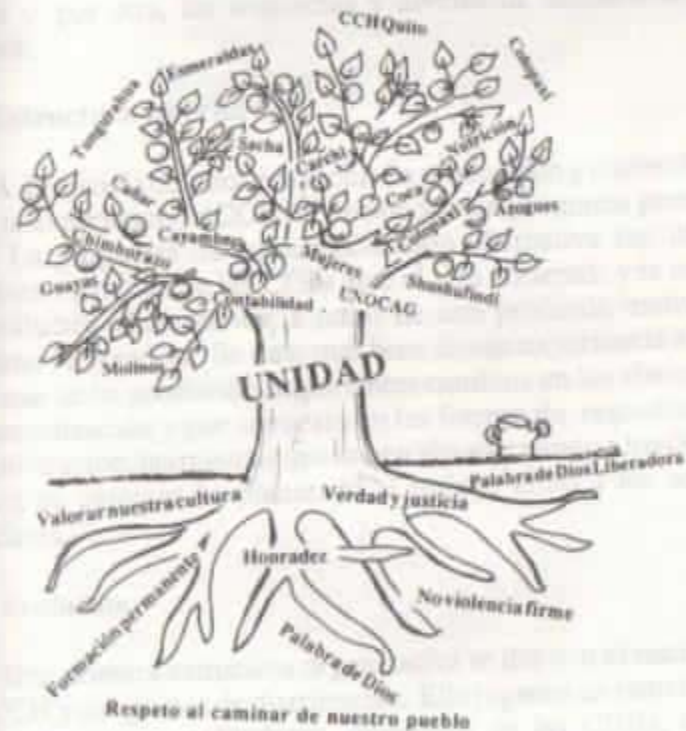


por Chile se concretó en su viaje el 24 de marzo de 1973, cuando Graziano dejó el viejo continente para atravesar el Atlántico e instalarse en los Andes australes. En el Chile de Allende conoció las CEBs, los grupos juveniles y las organizaciones campesinas que presionaban por la realización de la reforma agraria. Después del golpe de Estado de Pinochet, el Padre Masón continuó trabajando con éstas organizaciones, especialmente con personas que tenían familiares detenidos y/o desaparecidos. Graziano nos confiesa que "aguanté, tres años de Pinochada hasta que el Estado nos obligó a salir de Chile, el 2 de noviembre de 1976, a cuatro sacerdotes que trabajábamos con campesinos".

Cuando le preguntamos qué lo trajo al Ecuador, nos respondió sencillamente que los cuatro sacerdotes recibieron una invitación del Obispo de Esmeraldas y que, una vez llegados a la provincia costanera, fue, con dos de los religiosos expulsados de Chile, a Muisne, simplemente "porque allí faltaban curas". A los pocos días de establecido en Muisne, Graziano comenzó a trabajar con los campesinos afro-ecuatorianos de la zona, primero en sus programa de salud y botiquines populares y, luego, buscando mejorar la educación de los niños a través de la programación del trabajo de los profesores rurales. La organización de los campesinos fue consolidándose hasta que, el 24 de septiembre de 1978, se formó la OCAME, estructura clave para profundizar el trabajo de recuperación de tierras baldías e iniciar el proceso de comercialización alternativa de cacao. Estas actividades no fueron bien vistas por los terratenientes y comerciantes de la zona. Los campesinos fueron reprimidos y Graziano fue obligado a atravesar la Cordillera de los Andes y asentarse en la Quito Sur, en noviembre de 1984.

## CAPITULO IV

### LA ORGANIZACION

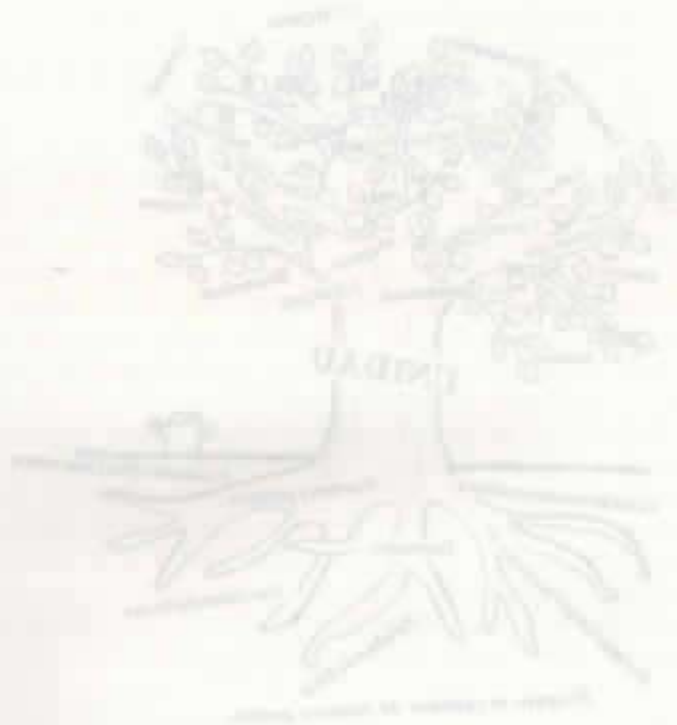


ARBOL DE LA UNIDAD MCCH



## VI CAPITULO

### LA ORGANIZACION



ARBORESCENTIA DEL CCH

En las actividades diarias de comercialización como en los estatutos de la Fundación, se pueden distinguir fácilmente dos niveles en la estructura MCCH: por una parte, la red de organizaciones y, por otra, las instancias y niveles de administración y decisión.

#### 1. Estructura interna

A diferencia de otros proyectos de producción y comercialización, la experiencia MCCH no responde a un programa preconcebido. La propuesta de comercialización alternativa fue una espontánea respuesta de las CEBs ante el alza acelerada y la escasez de productos alimenticios, a partir de una profunda motivación cristiano - liberadora. Se trata más bien de una experiencia abierta, en la que se ha producido importantes cambios en los sistemas de comercialización y por supuesto en las formas de organización y administración, las mismas que se han ido adecuando a los desafíos que en su caminar ha planteado el trabajo junto a los sectores populares.

##### 1.1 Evolución

Una primera estructura organizativa se dio con el nacimiento del CCH y sus grupos de distribución. Ella jugaron un papel importante los mismos pobladores, miembros de las CEBs, quienes conformaron la "comisión de adquisiciones", instancia de coordinación de la compra y distribución de los productos a los grupos. Jugaron también un papel importante los responsables de sector y

## CCH comercializando



como hermanos

coordinadores que se encargaron de llevar adelante el trabajo de comercialización y reflexión en sus respectivos barrios.

Un cambio de la estructura organizativa inicial del CCH tuvo lugar con la formación de los mercaditos y tiendas comunitarias que requerían un nivel más alto de organización interna y administración. Fue así que surgió la necesidad de hacer las primeras contrataciones de personal administrativo para el CCH.

A fines de 1985, a raíz de la vinculación con organizaciones del campo, tuvo lugar la creación de un espacio nuevo de encuentro y coordinación mensual entre organizaciones: la Asamblea Nacional. En ella se dio forma y nombre a lo que más tarde sería bautizado como "MCCH", Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos, nombre que refleja la unión entre campo y ciudad.

¡Que ricas y concientizadoras fueron las primeras asambleas!, cuando los pobres de la ciudad compartieron con los pobres del campo sus vivencias y sufrimientos. Una clara identificación entre

organizaciones que compartían una misma situación de pobreza impulsó y fortaleció el accionar del MCCH como instrumento para buscar una comercialización en condiciones de justicia y equidad.

La realización del sueño de ser una instancia de coordinación de comercialización entre las organizaciones sin disponer de una bodega, iba quedando atrás. La práctica demostraba la dificultad de distribuir los productos a la creciente red de organizaciones.

En la asamblea nacional N° 3, realizada en Saquisilí en marzo de 1986, surgió la primera directiva MCCH. Prolongaciones de esta misma tendencia la encontramos a principios de 1987, cuando se insistió en que las organizaciones debían asumir paulatinamente las responsabilidades en la conducción del MCCH.

Teóricamente, el nombramiento de una Directiva MCCH era la mejor jornada de participación de las organizaciones participantes en la gestión de las actividades de comercialización. En la práctica esto no funcionó, por problemas originados en la distancia geográfica, dificultades de comunicación, diversidad de lenguas y culturas, diferencia en los niveles de instrucción y falta de experiencia en acciones de comercialización, a un nivel más amplio que el marco de la comunidad.

La instancia de coordinación entre organizaciones y el nombramiento de una directiva no fueron suficientes para implementar y operativizar la red de comercialización. A comienzos de 1986, el FEPP apoyó en algunas tareas administrativo - contables de esta coordinación; pero unos meses más tarde se conformó un equipo administrativo propio, en el que dos personas asumieron la gestión de las compras, el transporte, la distribución, los cobros y la contabilidad. Este equipo tenía la obligación de informar mensualmente a la Asamblea la marcha económica del MCCH.

El equipo central MCCH se amplió con la contratación de promotores y un contador. Cabe resaltar la mística y entrega de los primeros trabajadores MCCH, descargando los costales a veces en



la madrugada sintiendo en el fondo de su corazón cada tarea que realizaban. Fue también éste un elemento motivador para quienes apoyaban desde afuera la idea MCCH, que iba tomando cuerpo.

Durante los primeros dos años (86 y 87) el momento central de la vida del MCCH, la Asamblea Nacional mensual, fue un espacio dedicado a:

- Reflexión sobre la realidad en base a la Palabra de Dios
- Análisis de coyuntura
- Informe económico (ventas, compras, gastos, deudores)
- Planificación conjunta de compras (elaboración de cuadro de demandas de las organizaciones con productos y cantidad)
- Martilleo, (elaboración de cuadro de oferta y demanda de productos entre organizaciones con sus cantidades y precios).

Poco a poco la Asamblea Nacional fue perdiendo su papel de instancia de coordinación con el crecimiento e incorporación de nuevas organizaciones. Se presentaba una dificultad de participa-

ción real dentro de la Asamblea por el número de participantes que llegó a fines de 1987 a 150 personas. Otro tipo de limitaciones tuvo origen en el costo y el tiempo siguiendo por las organizaciones para movilizarse desde los diferentes puntos del país, en algunos casos, hasta dos días de viaje para la reunión de un día.

Se fue identificando entonces el camino de la organización provincial como la vía adecuada de coordinación y se comenzó con la apertura de la bodega provincial de Riobamba, en el segundo semestre de 1987.

El sistema de bodegas provinciales, además de la coordinación de la comercialización dentro de una provincia constituye también un espacio de discusión e intercambio entre la gente.

Este mecanismo a la vez que permite dar fluidez al desarrollo del trabajo, permite ir creando desde la práctica una metodología. Son valiosos los aportes de bodegueros, promotores y dirigentes de las organizaciones han hecho en este sentido, especialmente en la bodega de Riobamba, la primera en nacer.

Algunos de los aspectos desarrollados en base a las experiencias provinciales son:

- La fijación de criterios para el ingreso de nuevas organizaciones.
- Establecimiento del mecanismo de ingreso de una organización a la red MCCH.
- La planificación y evaluación del trabajo del promotor en la asamblea provincial con las organizaciones.

Actualmente la Asamblea Nacional se realiza dos veces al año, pero en cambio se ha impulsado a las Asambleas mensuales en cada provincia.

Alguno de los asuntos que eran propios de la Asamblea Nacional, pasaron a ser tratados en las Asambleas Provinciales como por

- ejemplo:
- \* La reflexión sobre la realidad a la luz de la Palabra de Dios
  - \* Reflexión sobre la realidad nacional, provincial o de los problemas de las organizaciones.
  - \* La oferta de productos campesinos en un sistema diferente
  - \* Informe económico de la marcha de la bodega provincial.

Las bodegas provinciales se abren en torno a la presencia de organizaciones interesadas en emprender la comercialización principalmente de productos básicos.

El abasto de productos no se lo hace más en base al pedido de las organizaciones; pues una vez conocida la demanda promedio se lo hace sistemáticamente a través de la bodega provincial.

El esquema de bodegas provinciales crece y se fortalece a partir del año 1988, existiendo actualmente un total de 13 bodegas MCCH en 11 provincias del país.



El equipo central asumió con mucha responsabilidad y entereza el enorme trabajo que demandó el funcionamiento diario de la red. Sin embargo, la participación de los campesinos y pobladores no mejoró en la Directiva. Al contrario, según una evaluación interna, el equipo central fue recargando sobre sí la toma de decisiones y diseño de políticas.

El equipo central sufrió, en el primer trimestre de 1988, una crisis interna, en la cual intervinieron varios factores, entre ellos el crecimiento de trabajo y una visión distinta del camino a seguir.

La discusión se centró especialmente en el pluralismo ideológico. Unos creían en la importancia de mantener un pluralismo positivo que partiera de la riqueza y profundidad de las raíces cristiano - liberadoras. Otros pensaban que, para avanzar en la construcción de un movimiento alternativo, era necesario renunciar a estas raíces para dar paso a una mayor apertura.

Otros aspectos de esta crisis, propia del crecimiento, fueron la participación y formas de gestión de las organizaciones y la formación de una estructura que combinara la participación o integración vertical en la capacidad de dirección o integración horizontal. Esto puso en el marco de la discusión la necesidad de crear una estructura y la respectiva personería jurídica.

Esta crisis tuvo consecuencias en la conformación del equipo central, dando lugar a cambios en su personal, en marzo de 1988, pero no trascendió a nivel de las provincias y organizaciones. Sin embargo el equipo central impulsó la preocupación por encontrar la estructura jurídica más idónea.

En la Asamblea Nacional N° 20, de febrero de 1988, se discutió con las organizaciones sobre el tipo de personería jurídica más adecuada, sin llegar a una conclusión final.

Al parecer, la constitución del MCCH como Fundación era el mecanismo más idóneo para permitir el acceso de un mayor

número de organizaciones, la cual fue tratada en la Asamblea N° 21, de mayo del mismo año. En ellas se acogió este tipo de personería y se reconoció al Padre Graziano como director del MCCH.

Esta decisión abrió paso a la necesidad de fortalecer también una directiva de las organizaciones, cuya conformación sería impulsada en los meses siguientes llegando a formalizarse el 10 de diciembre de 1988, con el ánimo de poner en evidencia una nueva etapa de estructuración por un lado y de fuerte participación por el otro.

El Estado reconoció jurídicamente al MCCH en julio de 1989. Desde entonces la organización interna y el funcionamiento de las diferentes instancia de decisión y ejecución depende de lo previsto en los estatutos.

Jurídicamente, el MCCH es una Fundación, tipo de personería jurídica que en si mismo no identifica clara y plenamente de lo que se trata, pues si bien existen organizaciones populares que han tomado a la personería jurídica de fundación también existen muchas instituciones que lo han hecho.

¿Organización o institución?

Buscado hacer algunas distinciones entre lo que es una institución y lo que es una organización popular en los niveles directivos, ejecutivos y en el tipo de trabajo, podemos graficarlo así:

Cuadro N° 7

FORMAS DE PARTICIPACION POR TIPO DE ORGANIZACION

TIPO DE ORGANIZACION	NIVELES		COBERTURA
	DIRECTIVO	EJECUTIVO	
1. Institución	Profesionales contratados	Profesionales Dirigentes Promotores contra.	Parcial, especializada por componentes o zonas.
2. Organización popular o campesina	Dirigentes	Profesionales Dirigentes Bases	Integral abarca varios componentes y toda la organización
3. MCCH	Profesionales Religiosos Dirigentes	Profesionales Sacer. voluntarios Dirigentes	Comercialización productos alimenticios elaborados, campesinos, artesanías Molinos, Caja de ahorros, capacitación técnica.

Resulta difícil enmarcar al MCCH dentro de una institución o de una organización pues no corresponde exactamente a uno de estos modelos. Es un modelo nuevo con espacios de participación campesina y popular en los niveles directivos y ejecutivos.

Su campo de acción comprende básicamente la comercialización de los productos industrializados y productos campesinos, así como la comercialización de artesanía. Todas estas actividades acompañadas de una reflexión y capacitación ligadas a la acción.

La participación de las organizaciones está estructurada por provincias, en torno a la bodega provincial, punto de encuentro mensual con las organizaciones participantes a la red.

Como puede verse en el cuadro de formas de participación por tipo de organización, el MCCH incorpora elementos de las organizaciones campesinas y populares en lo que se refiere a la participación de líderes a nivel directivo y de los miembros de las organizaciones de base en la ejecución de actividades. Si bien el MCCH no tiene una cobertura integral, en los últimos años ya no se ocupa únicamente la comercialización de productos alimenticios campesinos y elaborados. La dinámica de la misma experiencia le ha llevado a impulsar actividades de transformación de productos campesinos, la incorporación y promoción de talleres artesanales de mujeres, la apertura de una caja de ahorros experimental y el inicio de procesos educativos sistemáticos a través de la práctica y de cursos de contabilidad y nutrición. Pero, por otra parte, el MCCH también ha adoptado algunas características, de las instituciones, como la participación de profesionales tanto a nivel directivo como ejecutivo, además de una cierta especialización del trabajo. En el documento de evaluación interna de 1988, se señalaba que el espontaneísmo, las reuniones nacionales masivas, la limitada participación de las organizaciones de base en lo económico y la falta de directiva elegida desde las bases habían en un cierto momento provocado que el papel de la Directiva sea reemplazado por un equipo profesional o técnico de Quito, órgano que debería estar al servicio de la directiva y las organizaciones.

Sin embargo es apreciable el esfuerzo desplegado en los últimos años para dar a la Asamblea Directiva su verdadero rol.

La estructura del MCCH está conformada por los siguientes niveles:

- \* Nivel directivo que comprende: Directorio, Asamblea Directiva General, Director
- \* Nivel ejecutivo que comprende los diferentes equipos provinciales.

### 1.2 Niveles Directivos y de participación de las organizaciones dentro del MCCH

La Asamblea Provincial constituye un primer nivel bastante amplio. Si bien esta instancia no se ubica en la línea de mando, sí juega un papel significativo pues en ella se eligen a los dos representantes provinciales a la Directiva Nacional. Se conoce y se



decide sobre el ingreso de nuevas organizaciones. Se informa y discute sobre abasto y precios de productos. Se conoce y evalúa el trabajo de promotores y bodegueros. Se estudia posibles mejoras de la comercialización. Se analizan los cupos por organización y se ha convertido además en un importante espacio de motivación a través de la reflexión sobre la realidad a la luz de la palabra y el intercambio de experiencias.

La participación de las organizaciones en la Asamblea Provincial y, a través de ella, en el conjunto del MCCH, permite afirmar que esta experiencia de comercialización comunitaria tiene una estructura particular que combina las relaciones horizontales con las verticales, las características propias de una organización popular con aquellas de una institución.

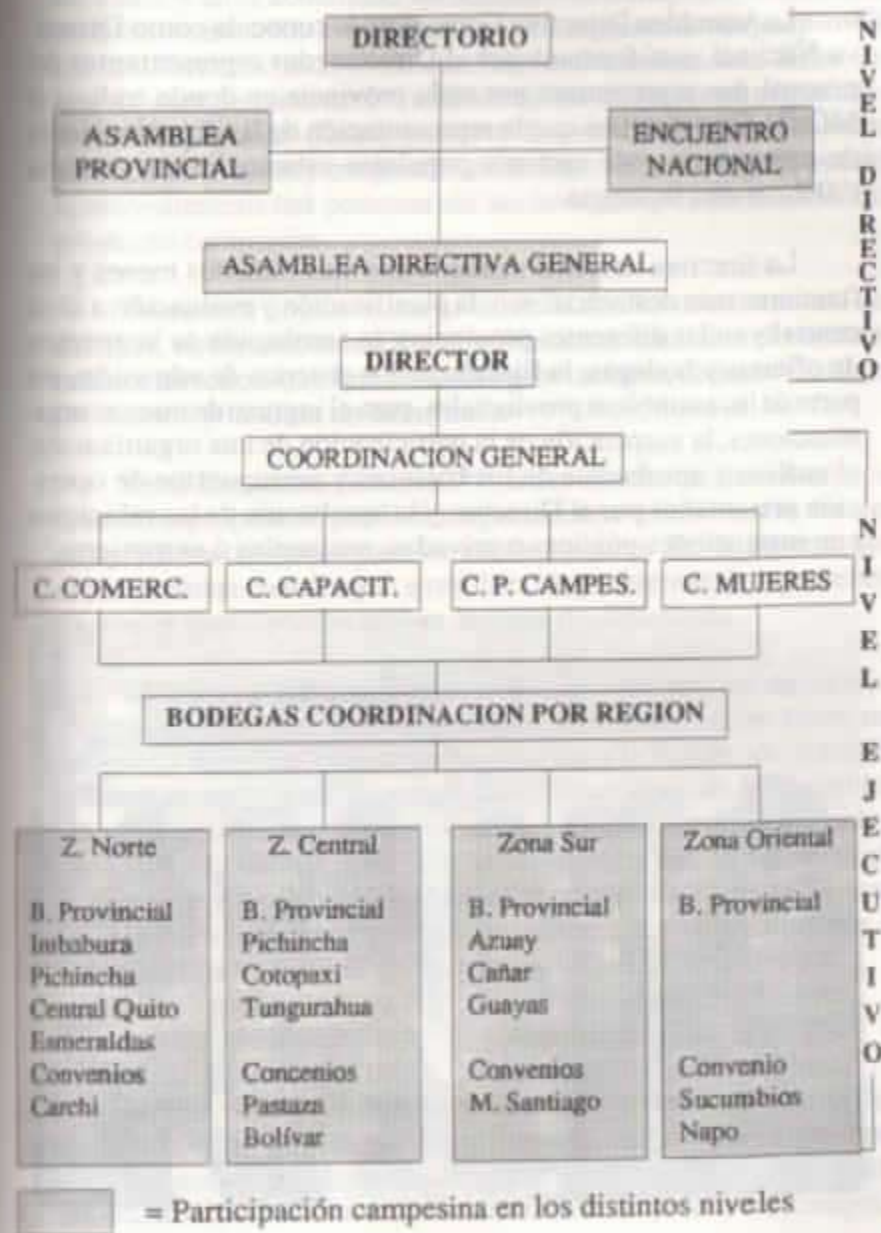
#### b) El Directorio

El directorio constituye el órgano máximo de decisión dentro del MCCH, se reúne cada seis meses, y está compuesto por un fundador; un representante de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; el Director Ejecutivo del FEPP; dos representantes provinciales, delegados por la Asamblea Directiva General y escogidos de entre los directivos de las organizaciones vinculadas al MCCH y el director del MCCH o su delegado.

El Directorio da los lineamientos y políticas generales del trabajo y vela porque el trabajo concreto se enmarque en los principios cristiano - liberadores en los que nació el MCCH, aprueba los planes y programas semestrales, la designación del director, la compra o venta de bienes inmuebles, la reforma de los estatutos y el nombramiento del Presidente y Vicepresidente del Directorio y de la Fundación.

Las organizaciones participan en el Directorio con 2 delegados de la Asamblea Directiva General, con voz y voto, lo que da a las organizaciones el 33% de la participación.

Gráfico N° 5  
ESTRUCTURA DEL MCCH



### c) La Asamblea Directiva General

La Asamblea Directiva General, más conocida como Directiva Nacional, está formada por el Director, dos representantes del personal, dos representantes por cada provincia en donde trabaja el MCCH. Esto significa que la representación de las organizaciones de campesinos y de sectores populares urbanos es mayoritaria (90%) en esta instancia.

La directiva nacional se reúne dos días cada dos meses y sus funciones más destacadas son: la planificación y evaluación a nivel central y en las diferentes provincias; la aprobación de la apertura de oficinas y bodegas; la fijación de los criterios de admisión, por parte de las asambleas provinciales, para el ingreso de nuevas organizaciones, la suspensión de la participación de una organización, el análisis y aprobación de los balances y presupuestos de operación presentados por el Director; y la aprobación de las relaciones con instituciones públicas o privadas, nacionales ó extranjeras.



La Directiva Nacional, inició sus reuniones unavez por mes en 1989, y en la actualidad las sesiones de trabajo son de dos días, cada dos meses. En 1990 contó con dos representantes por provincia, a diferencia de 1989 en que funcionó con uno solo. Entre sus actividades también está el análisis de los documentos preparados por el Equipo de Coordinación y la toma de decisiones sobre política de precios y programas de trabajo, además del control del funcionamiento del personal de las bodegas y la promoción del producto campesino.

Uno de los objetivos mayores, de la administración actual del MCCH, es fortalecer la Directiva Nacional mediante el nombramiento de todos los representantes provinciales, el desarrollo de su formación y la toma de decisiones.

En el Encuentro Nacional Nº 26, realizado en Rocafuerte, se discutió y propuso, el perfil del representante a la Directiva Nacional y los mecanismos para su nombramiento. Es de esperar que estas medidas contribuyan a resolver los problemas de representatividad y participación real en la toma de decisiones.

El Director, enlace entre estos niveles y los equipos de trabajo, es nombrado por el Directorio para un período de 5 años. Entre sus deberes y derechos están el de representar a la Fundación, cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio y de la Asamblea General, planificar y dirigir el trabajo de todas las dependencias, contratar al personal, presentar al Directorio los documentos de evaluación y programación, hacer conocer a la Asamblea General los balances y los presupuestos y responder personalmente por la correcta administración de los fondos.

### 1.3 Niveles Ejecutivos

a) **La Coordinación Nacional** es una instancia creada a fines de 1989 con el fin de articular las actividades en las diferentes líneas de trabajo: comercialización de productos alimenticios industrializados, transformación y comercialización de productos campesi-



nos, comercialización de productos artesanales, capacitación y administración. La Coordinación Nacional es entonces el espacio de discusión, reflexión y propuesta de los responsables de las diferentes ramas de trabajo del árbol MCCH. Esta instancia de trabajo está constituida por 14 profesionales. En sus reuniones mensuales se analiza y discute sobre los proyectos y programas de trabajo que luego son presentados a la Asamblea Directiva Nacional para su pronunciamiento. Para facilitar el funcionamiento de esta instancia se ha designado a una persona que desempeñe las funciones de Coordinadora General y sirva de enlace entre los coordinadores.

Los coordinadores de las diferentes líneas de trabajo realizan sus actividades en relación con las bodegas provinciales y las organizaciones que mantienen convenios con el MCCH.

b) **Las coordinaciones.** En tiempo de los grupos de distribución la coordinación de las actividades de comercialización se realizaba a través de la Comisión de adquisiciones, formada por los más activos animadores de las CEBs. Posteriormente, cuando se desarrollaron los mercaditos populares, la responsabilidad del manejo económico, intercambio y distribución de productos cayó en manos de la Directiva CCH, constituida por delegados de los grupos urbanos más activos. Durante el período de las Asambleas Nacionales y del martilleo, la coordinación se daba en cada reunión de los delegados de las organizaciones de campesinos indígenas y de pobladores, con el apoyo del Equipo Central. Actualmente se trata de una Fundación en la cual hay coordinaciones y equipos para cada una de las ramas o actividades.

Estos cambios obedecen al acelerado crecimiento del MCCH en cuando a volúmenes y montos comercializados, pero también a la incorporación de nuevas líneas de trabajo. Inicialmente la coordinación de comercialización bastaba para atender las necesidades del MCCH pues en ella se decidía sobre las políticas de compra-venta, precios y abasto de productos industrializados básicos y productos campesinos. Con la apertura de las bodegas provinciales y la multiplicación de las tiendas comunales, las organizaciones

involucradas en experiencias de comercialización incrementaron sus demandas de formación y capacitación, especialmente en lo que se refiere a la contabilidad, gestión y aspectos socio-organizativos. Para atender estas necesidades, desde 1987 se organizaron cursos ocasionales pero, a partir de 1988, se comenzó a estructurar los procesos educativos en cuanto a beneficiarios, contenidos y niveles, formándose, al mismo tiempo, la Coordinación de Capacitación. En respuesta a las observaciones y recomendaciones de la evaluación externa de 1988, desde el segundo semestre de 1989 se ha puesto interés en desarrollar la capacitación y su coordinación.

Paralelamente a estas actividades, el MCCH ha promovido la compra-venta de producto campesino y su transformación. En la época de martilleo y el intercambio entre organizaciones, la participación del producto campesino en la comercialización total de productos era algo significativa. Con la instalación de las bodegas provinciales, se produjo un aumento rápido de la compra-venta de productos alimenticios elaborados. Pero, a partir de 1988 se volvió a fomentar la comercialización de los productos con la doble finalidad de beneficiar tanto a los productores directos, a través del reconocimiento de pesos justos y mejorar precios, y a los consumidores, por medio del precio y peso, el buen trato y la calidad del producto.

Pero plantearse un mejor precio para el producto campesino significaba, al mismo tiempo, abordar el problema de su transformación, la incorporación de valor agregado, la creación de fuentes de trabajo, el incremento de ingreso de las familias campesinas y el mejoramiento de la calidad de vida de esos sectores. Por ello, el MCCH comenzó, en 1989, a fomentar la reactivación de 6 molinos comunitarios que carecían de equipamiento complementario y de capital de trabajo, el éxito de esta experiencia ha permitido, en 1990, incorporar 5 molinos más en otras provincias. Para atender las necesidades surgidas de esta actividad primero se nombró un responsable de producto campesino, don Antonio Martínez y luego se incorporó un cooperante y se formó la **Coordinación de producto campesino**.

En 1989, también se incorporó al MCCH la **Coordinación de mujeres**. Esta se inició en septiembre de 1989 y en la actualidad cuenta con 130 grupos de mujeres dedicadas a la producción de artesanía para la venta en el mercado interno y en el exterior. La vinculación de la Coordinación de Mujeres y el MCCH es particular en el sentido que, a diferencia de las otras coordinaciones, ésta tiene cierta autonomía en la gestión económica, administración de personal y capacitación, aunque el MCCH apoya para la exportación, gestión y realización de eventos de formación y capacitación.



Poco a poco se avanza en la creación de una coordinación administrativa en relación directa con la Coordinación general.

#### 1.4 Sistema de evaluación y programación

El trabajo de evaluación ha ido experimentando cambios en su forma y metodología para adecuarse a la realidad cambiante del MCCH y poder brindar a las diversas instancias la posibilidad de expresión.

Los contenidos de la evaluación semestral han coincidido siempre con los campos de trabajo (comercialización, capacitación, administración), impulsando, en ocasiones, el tratamiento de algunos temas centrales en la vida del MCCH.

Para iniciar el proceso de evaluación, se prepara a nivel del Equipo de Coordinación Nacional una guía de trabajo. Este proceso comprende tres momentos o niveles.

1. Nivel provincial, es el momento de evaluación y programación en el cual participan los miembros del Equipo de Apoyo y se espera, a futuro, ampliar a la Asamblea Provincial a fin de poder recoger una opinión más amplia de las organizaciones.
2. Nivel nacional, es el momento de evaluación de la actividad del MCCH a nivel nacional. Parte del trabajo efectuado anteriormente por cada equipo provincial y coordinación central. A futuro se piensa integrar a la Directiva Nacional para que conozca más de cerca los problemas y logros a nivel nacional.
3. Momento de revisión de la programación a nivel provincial. Este momento tiene lugar en cada provincia y consiste en que el equipo de apoyo hace un replanteo de su programación en base a los resultados de la evaluación nacional y de las orientaciones del Director.

Además del sistema de evaluación interna, por dos ocasiones se han hecho evaluaciones externas sobre el MCCH, mismas que se hacen principalmente el momento de finalizar o iniciar algún proyecto.

Se nota que este tipo de evaluaciones son positivas en el sentido que pueden aportar con nuevos elementos de juicio para la reflexión al interior del MCCH sobre su trabajo.

La necesidad de planificar conjuntamente el crecimiento y desarrollo de las actividades y orientar el trabajo en un orden

adecuado ha llevado al MCCH a plantearse la realización de un plan de trabajo a 3 años, para lo cual se ha preparado, en cada coordinación, algunos textos utilizando la técnica de programación por objetivos.

## 2. Sistemas administrativo, contable y de control

La administración es llevada adelante por la dirección, coordinadores, personal auxiliar en los campos de financiamiento, contrataciones de personal y sistemas administrativo - contables.

### 2.1 Financiamiento

Con el aporte de varias agencias de apoyo del exterior, entre ellas SWISSAID, SNV, COOPIBO, SECOURS CATHOLIQUE, CRS, el MCCH ha logrado conformar un capital de trabajo para la comercialización de los productos industrializados y campesinos, mismo que a diciembre de 1990 se acerca a los 250'000.000. Este capital tiene una rotación de 0.5 mensual. Es decir circula en su totalidad cada dos meses. Este índice de rotación es global, sin embargo si lo desglosamos descubrimos que se compensa una baja rotación de granos secos con una alta rotación de harinas y productos industrializados. Esto se debe a que en la producción de granos, hablamos de una cosecha anual en la mayoría de los casos.

Los sueldos, arriendos y otros costos de operación de la comercialización son financiados con el margen recargado en el precio de venta de cada producto. Se puede afirmar que la comercialización se autofinancia y cubre además la pérdida del poder adquisitivo de capital. Mientras tanto para la capacitación se requiere aportes externos para cubrir sus gastos.

La preparación de proyectos de financiamiento se la hace partiendo de las necesidades de incrementar el capital de trabajo para subir el volumen de productos comercializados, de financiar actividades de capacitación de promover nuevas líneas de acción consideradas complementarias.

Para esto se toma en cuenta el sentir de la directiva Nacional y la factibilidad de los proyectos estudiados en la Coordinación General. Se busca además que estos se ubiquen dentro de la realidad del MCCH y de las organizaciones.

El MCCH canaliza los recursos a las bodegas provinciales a través de su oficina central entregando fondos rotativos para la comercialización y capacitación los cuales son realimentados periódicamente, luego de la justificación.

### 2.2 Sistema administrativo - contable

El sistema administrativo - contable se ha unificado en todas las bodegas para facilitar el seguimiento y el control. El sistema de comprobantes utilizado para el registro de las transacciones es único a nivel nacional y todas las bodegas siguen el mismo procedimiento.

En cada bodega MCCH, es el bodeguero quien se encarga de recibir y entregar los productos, registrar en cardex, facturar, hacer comprobantes de ingreso a caja y elaborar comprobantes de egreso de caja cuando deposita los fondos colectados por las ventas en una cuenta nacional MCCH. Es así como estos fondos pasan nuevamente a la circulación.

Mensualmente, el bodeguero tiene la obligación de realizar los inventarios físicos de producto y preparar el informe correspondiente, en ocasiones junto con el supervisor de bodegas.

En la asamblea provincial mensual se informa regularmente a las organizaciones acerca del volumen de ventas tanto a las organizaciones como al público y se discute sobre el funcionamiento de la bodega durante el mes transcurrido.

En la oficina central, los comprobantes de la provincia son chequeados en su numeración y anexos, son archivados por provincias y por mes. Esta documentación pasa a ser contabilizada,



mediante la utilización de un sistema contable computarizado llamado TMAX, a través del cual se lleva una contabilidad independientemente por cada bodega, con la intención de conocer en forma clara y exacta los resultados económicos.

Cabe destacar que los resultados finales del balance son objeto de un ajuste por reservas para cubrir la inflación, a fin de hacerlo realista en el sentido de mantener el capital en términos reales.

En base de este sistema contable, se implementará, en pocos meses más, el Fondo de Solidaridad, el mismo que estará en función de la ganancia de cada provincia y servirá para apoyar a las organizaciones que se encuentran en su fase de arranque, con problemas o en proceso de acceder a la propiedad de la tierra.

### 2.3 Control

El supervisor de bodegas realiza mensualmente visitas periódicas y sorpresivas a las diferentes bodegas a fin de realizar controles, arqueos de caja y del producto. Luego de cada visita, se prepara un informe escrito, el mismo que es remitido al coordinador de comercialización.

### 2.4 Política de manejo del personal

El MCCH cuenta con 73 trabajadores a nivel nacional, distribuidos en equipos y con su respectivo coordinador.

Cada equipo lleva adelante los compromisos asumidos en la programación, compartiendo y planificando solidariamente las tareas. Los equipos varían en cuanto al número de trabajadores que lo integran dependiendo de la amplitud del trabajo en cada provincia o rama de actividad.

El fomentar los equipos de trabajadores se encamina a motivar la "comunidad de trabajadores" como un estilo nuevo y alternativo que pretende dar al trabajo un sentido más grande y profundo.

En la perspectiva de rescatar lo humano y la igualdad entre todos, como personas, manteniendo un respeto solidario a las funciones de cada uno, se inició a partir de 1990 la convivencia de trabajadores MCCH, que es un encuentro de todo el personal durante 3 días a fin de compartir la riqueza humana de cada uno, dejando de lado momentáneamente las tareas diarias.

Uno de los principios MCCH habla de la presencia de la mujer en el caminar organizativo, lo cual se refleja en el 38% que alcanza la participación femenina en el total de trabajadores, dentro de los diferentes niveles.

#### 2.4.1 Selección y contratación

La convocatoria a los aspirantes a desarrollar un trabajo dentro del MCCH es de carácter amplio y se realiza por varios canales: a través de los medios de comunicación, de las organizaciones populares y de instituciones amigas.

Se considera muy importante la identificación del candidato con el corazón y el pensamiento del MCCH, es decir con los principios cristiano - liberadores que motivan nuestra acción y con una visión del desarrollo que plantea el paso de condiciones de vida

menos humanas a condiciones de vida más humanas, mediante un trabajo constante que implica cambios en la persona y la sociedad, que implica la superación de las dificultades mediante el esfuerzo común.

En la selección de una persona a más de la capacidad técnica para la función a desempeñar, se considera su sensibilidad social, sencillez, humildad y sentido solidario.

Otro criterio importante constituye la juventud y la agilidad de la persona para poder entrar en el ritmo dinámico y exigente del trabajo en el MCCH.

#### 2.4.2 Condiciones de trabajo

La contratación se realiza según lo previsto por la ley, inicialmente por un período de prueba de 90 días, pasado el cual el contrato se prolonga, hasta completar un año. Este período también es considerado experimental, para luego pasar a un contrato de dos años con posibilidad de renovación.

El MCCH considera que el primer año se puede dar un conocimiento mutuo, lo cual permite que se evalúe el trabajo del compañero en relación con su equipo, con las organizaciones y el cumplimiento de las labores encomendadas. Esto será decisivo para continuar la relación laboral.

Los niveles de sueldos que el MCCH ofrece son más modestos que los niveles de las instituciones de desarrollo del país.

Para la fijación de la remuneración mensual se maneja una escala fijada de acuerdo a la función y preparación, lo que determinan el salario básico. Se remunera adicionalmente, mediante subsidios, la antigüedad para premiar la adquisición de experiencia, y las cargas familiares. Se reconoce también todos los beneficios que la ley establece.

Para el personal que permanece en las bodegas y oficinas, los horarios son fijados en cada provincia de acuerdo a los días de feria o mercado y las necesidades de atención demandadas por las organizaciones. Tal es el caso de la bodega CCH que trabaja de martes a domingo, mientras que la oficina central, que está en el mismo edificio, labora normalmente de lunes a viernes (ver anexo cuadro de horarios).

El personal de campo, coordinadores, promotores y capacitadores, por el tipo de trabajo que desarrollan, en muchas ocasiones laboran fuera de horario o en fines de semana, lo que hace irregular su horario de trabajo.

Cada uno de los trabajadores cuenta con la seguridad social mediante la afiliación al IESS, desde el primer día de trabajo bajo contrato. Adicionalmente el personal del MCCH cuenta con un seguro de accidentes personales que cubre gastos médicos por accidente dentro o fuera del trabajo.



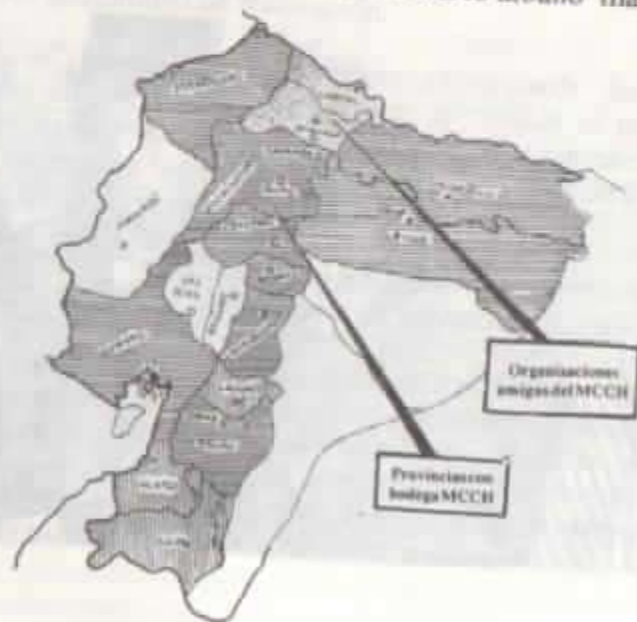
### 2.4.3 Evaluación del personal

La evaluación del personal no se la hace en una manera formal e individual sino a través de los diferentes equipos de trabajo y esta a cargo de los coordinadores, quienes al mismo tiempo que hacen un seguimiento del personal de su equipo, deben evaluarlo antes de que cumpla el primer año y luego regularmente con ocasión de la evaluación y programación semestral.

Se pide a los trabajadores del MCCH respetar la estructura orgánica establecida, sabiendo que la misma deja amplios márgenes de iniciativa y participación de la persona.

### 3. Organizaciones campesinas y populares urbanas de la red.

El MCCH recoge en su red a una diversidad de organizaciones. Entre ellas están los campesinos indígenas de la Sierra, los campesino afro-ecuatorianos de Esmeraldas, los colonos e indígenas del Oriente, las organizaciones de los sectores urbano marginales de



Quito, Guayaquil, Cuenca y de otras ciudades. Esta diversidad provoca un intercambio enriquecedor de experiencias.

El número de beneficiarios se calcula en un total de 252.587 personas de 40.166 familias, a través del trabajo de 12.486 socios de 540 unidades económicas populares. De estas 399 son tiendas comunales y mercaditos populares, 11 molinos y 130 talleres artesanales.

### 3.1 Agrupaciones de abasto de productos alimenticios básicos.

La comercialización de alimentos elaborados y la compra-venta de productos campesinos fue, desde el inicio, la principal actividad del MCCH y lo sigue siendo en la actualidad.

Según información disponible, a septiembre de 1990, la red de comercialización de productos alimenticios básicos está integrada por 219 organizaciones campesinas y populares, de las cuales 174 son de base y 45 de segundo grado.

Como puede verse en el cuadro N° 8, únicamente las bodegas de Riobamba, Latacunga, CCH y el Oriente cuentan con más de 20 organizaciones, en tanto que la mayoría tiene entre 15 y 19 organizaciones. La red de Esmeraldas es aparentemente la menos amplia con 14 organizaciones, sin embargo en ella participan 5 importantes organizaciones de segundo grado. Siguiendo la tendencia general, Riobamba y Latacunga también destacan por la participación de organizaciones de segundo grado como uniones y federaciones, seguidas por Cuenca, Cayambe y Ambato; Guayaquil ocupa el último sitio con 3 agrupaciones de este tipo.

Cuadro N° 8  
ORGANIZACIONES VINCULADAS AL MCCH

Bodega Provincial	Organizaciones Segundo Grado	Organizaciones Base	Total
1. Cayambe	4	11	15
2. Central	4	4	
3. Latacunga	7 (1)	19	26
4. Ambato	4 (2)	14	18
5. Riobamba	9	25	34
6. Azogues	4 (3)	15	19
7. Cuenca	5 (4)	11	16
8. Guayaquil	3	13	16
9. Esmeraldas	5	9 (5)	14
10. CCH	-	31	31
11. Coca, Sacha, Shushufindi	-	26	26
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>174</b>	<b>219</b>

- (1) Se incluye las casas campesinas de Pujilí y Saquisilí
- (2) Se incluye la OPIP
- (3) Se incluye UPCCC
- (4) Se incluye la Federación Shuar y Asoc. Shuar de Bomboiza

Las organizaciones de segundo grado se desarrollaron a partir de los años 70, motivadas por la necesidad de ampliar los espacios de unidad campesina para presionar por la tierra, el crédito y la asistencia técnica pero también condicionadas por la búsqueda de interlocutores del desarrollo por parte del Estado. Esta forma de organización tuvo auge hasta mediados de los años 80. Desde entonces, asistimos a un desgaste de los dirigentes convertidos en intermediarios de las agencias de desarrollo y a la multiplicación de otras instancias de negociación como las asociaciones y comunas. Así como hay organizaciones de segundo grado en las que se practica la rotación de autoridades y se fomenta la participación de

organizaciones de base, hay otras que han reducido la participación a pequeños grupos familiares dispuestos a aprovechar de la personería jurídica heredada.

En el cuadro N° 9 hemos resumido información relevante para la caracterización de las organizaciones que participan en el sistema de comercialización. Desgraciadamente no disponemos de datos para todas las provincias; sin embargo, la información disponible es representativa y permite hacer algunas afirmaciones válidas para el conjunto de agrupaciones vinculadas al MCCH. Así, por ejemplo, a diferencia de las organizaciones involucradas en los conflictos por la recuperación de la tierra, que en su mayoría son comunidades, la forma de organización más generalizada, entre las agrupaciones que hacen comercialización, son las de los grupos de base y asociaciones. Únicamente en Chimborazo, y Cañar la comunidad ocupa un discreto segundo lugar en las formas de organización. Aparentemente, esta tendencia responde al aumento de la población al interior de las comunidades, al estímulo económico inducido por algunas agencias de desarrollo pero también a la bipartición andina y a la labor pastoral realizada por la Iglesia Católica. Sin embargo, es conveniente señalar que los grupos de base y las asociaciones no han cortado relaciones con la comunidad originaria y que mantiene vivo el amor por la tierra, la práctica del RANDIMBO, randi randi o reciprocidad y el sentido de lo sagrado. Desde esta perspectiva, los grupos de base y las asociaciones de campesinos indígenas pueden ser considerados como la expresión contemporánea de la comunidad andina frente a la modernidad. A nivel urbano las CEBs son motivadas por la fe liberadora, es decir por la relación entre la Palabra y la realidad así como por la construcción del Reino Dios aquí y ahora. Desde la perspectiva de la sociedad civil estos grupos de base son nuevos espacios de impugnación de las estructuras injustas pero también nuevos medios para el diseño y la ejecución de alternativas concretas para responder a las necesidades más apremiantes de la población.

Si analizamos el promedio de socios por tienda comunal se puede apreciar que, en términos generales, hay que contar 27

personas por punto de venta. Solamente Azogues y Guayas superan este promedio, probablemente porque se trata de organizaciones nuevas en las que aún no se manifiestan claramente las diferencias entre socios activos y aquellos que únicamente participaron con el aporte inicial. Los promedios caen a 23 socios por tienda comunal

Cuadro N°9  
FORMAS DE ORGANIZACION, SOCIOS Y  
BENEFICIARIOS POR PROVINCIA

Bodega Provincial	Principales formas de organización	Promedio de socios por T. C.	Promedio de familias beneficiarias por T. C.	Promedio de personas beneficiarias por T. C.
1. Cayambe	Asociación	18,71	35,71	250,00
2. Riobamba	Grupo de Base Comuna Asociación	18,25	117,29	821,0
3. Azogues	Asociación Comuna Grupo de Base	44,6	151,10	1057,70
4. Cuenca	Grupo de Base	22,8	92,40	462,00
5. Guayas	Grupo de Base	30,28	85,00	425,00
Promedio General		26,93	96,30	603,14

en Cuenca, 19 en Cayambe y 18 en Riobamba. Nótese, sin embargo, que no hay una relación directamente proporcional entre el número de miembros y las familias beneficiarias; el radio de influencia es menor en Guayas que en Chimborazo. Probablemente esto se debe a las características de la organización, ubicación de la tienda comunal y gestión de la comercialización.

Para calcular el número de personas beneficiarias hemos multiplicado el número de familias rurales por 7 y de familias urbanas por 5, en base a las tasas de crecimiento vegetativo de la población en estos dos sectores. Los resultados son interesantes pues las 96 familias que, en términos generales, compran en una tienda comunal de la red, involucran, en promedio, a 603 personas. Destaca la cobertura de Cañar seguida por la de Chimborazo; Cuenca y Guayas se ubican al mismo nivel, en tanto que el impacto real de cada tienda comunal es más bien reducido en la zona norte de la provincia de Pichincha.

Esta información lleva a la reflexión entorno al problema de la participación global de la comunidad en iniciativas de autopromoción económica y social, el papel de la organización tradicional y los desafíos de la unidad. Si bien las tiendas comunales están presentes en territorio de comunidades indígenas y más organizaciones campesinas y populares, ellas no involucran a todos sus miembros en cuanto a su gestión. Son pocas las organizaciones tradicionales, formales o informales, que asumen directamente el programa de abasto de productos alimenticios básicos y, cuando lo hacen, la tienda comunal es administrada, en la práctica, por un pequeño grupo de familias o depende de los cambios políticos en la cúpula de la organización.

Cabe, sin embargo, rescatar el papel de control que ejerce la comunidad en su conjunto sobre este tipo de acciones de beneficio comunitario como la tienda comunal.

Sin excluir la posibilidad de que toda una organización de base o de segundo grado pueda superar los inconvenientes de la gestión



de la comercialización, la experiencia MCCH muestra que los grupos más pequeños son más eficaces. Aún en el caso de las organizaciones de segundo grado adscritas al MCCH, se puede apreciar una significativa autonomía en el manejo de las tiendas comunales y una coordinación central delegada a una comisión en la que participan los delegados de pequeñas agrupaciones de base.

Al parecer esta orientación se engarza con la tendencia a la reproducción constante de la multiplicidad de centralidades, propia de las culturas andinas y puesta en evidencia en estudios recientes sobre el apareamiento de nuevas organizaciones. (3)

Una primera mirada sobre esta tendencia —que caracteriza tanto al campesinado indígena en general como al que se encuentra trabajando en programas de comercialización— parecería indicar que ella es de signo contrario a la unidad. Sin embargo, la experiencia indica que la multiplicación de organizaciones es una estrategia política y operativa que puede crear las condiciones para resolver diferencias internas y lograr nuevos grados de unidad en torno a objetivos comunes, como ha sucedido, por ejemplo, en Pijal en donde las diferentes asociaciones están coordinando no sólo para la comercialización sino también en el proceso de recuperación de la tierra.

(3) José Sánchez-Parga. *Faccionalismo, organización y proyecto étnico en los Andes*. CAAP, Quito, 1989.

Cuadro N° 10  
ORGANIZACIONES AFILIADAS Y CLIENTES  
POR PROVINCIA

Bodega Provincial	Afiliadas	Clientes	Total	Asistencia	
				mayo N°	agosto %
1. Cayambe	10	5	15	11.33	75.55
2. Central	—	4			
3. Latacunga	14	12	26	11.33	43.59
4. Ambato	11	7	18	10.25	56.94
5. Riobamba	13	21	34	13.50	39.71
6. Azogues	—	19	19	12. (a)	63.15
7. Cuenca	—	16	16	9. (a)	56.25
8. Guayaquil	2	14	16	14. (a)	87.50
9. Esmeraldas	6	8	14	12. (a)	85.00
10. CCH	—	3 (1)	31	14.33 (2)	46.23
11. Coca, Sacha, Shushufindi	26	—	26	23. (a)	88.46
TOTAL	82	137	219		64.74

- (1) Calculado en período marzo - junio  
(2) Calculado en período junio - septiembre  
(3) Estimado

Una vez que hemos visto las principales características de las organizaciones vinculadas a la red MCCH, conviene referirnos a las relaciones entre éste y aquellas. A fines de 1989, se inició el proceso de afiliación y desde entonces las organizaciones pueden vincularse al MCCH en calidad de afiliadas o de clientes. La idea de la afiliación está estructuralmente vinculada a la participación de las organizaciones en el capital de trabajo y a la necesidad de establecer prioridades en el abasto durante períodos de escasez. De ahí que para adquirir la categoría de afiliada una organización, después de haber pasado por el trámite de aceptación, debe entregar

al MCCH un quinal de arroz o su equivalente en dinero, en calidad de acción o aporte recuperable al momento de su separación. Una vez cumplido este requisito y la participación de la organización en las reuniones o asambleas provinciales, la tienda o bodega comunitarias adquieren el derecho a un descuento de 1% en el caso de las organizaciones de base y el 2% en el caso de las organizaciones de segundo grado; estas organizaciones también tiene la preferencia para que el MCCH les compre productos campesinos, especialmente granos secos, a precios mayores a los del mercado; abasto de productos en períodos de escasez, en base al cupo fijado y la disponibilidad de producto; derecho de voto en las Asambleas Provinciales; derecho a participar en la elección de los 2 representantes provinciales ante la Asamblea Directiva Nacional; derecho preferencial a la capacitación y al uso del transporte MCCH, con un descuento de 30% en relación al flete particular, entre otros (Cfr. Anexo Nº 2 Derechos y Obligaciones de las Organizaciones afiliadas al MCCH).

Del total de 219 organizaciones vinculadas a la red, hasta ahora 82, es decir alrededor del 37%, han contribuido con el quinal de arroz y gozan de los derechos reconocidos a las organizaciones afiliadas. Desde otra perspectiva esto quiere decir que 137 agrupaciones, es decir el 63%, mantienen la relación anterior. De hecho, aún en el caso de las clientes se tiene en cuenta la asistencia a la Asamblea Provincial mensual para reconocerle el precio de organización.

Cabe indicar que es el caso de las bodegas del Oriente (Coca, Sacha y Shushufindi) se mantiene una relación de afiliación particular en el marco del convenio entre MCCH - TICOVA y la Misión Capuchina, mediante el cual el aporte no es el quinal de arroz sino todo el capital de TICOVA, valorado aproximadamente en 10 millones de sucres. En el caso de Guayaquil, merece también destacarse el hecho que se trata de pequeñas tiendas nacidas con el aporte de los socios por lo cual se aplazó su proceso de afiliación para darles un poco más de tiempo para reunir el aporte.

El cuadro Nº 10 es elocuente pues el mayor número de organizaciones afiliadas están ubicadas precisamente en la Sierra Central y Norte, notándose su ausencia en Azogues y Cuenca como consecuencia de la política aplicada por los responsables del Austro con el argumento de que el aporte del quinal de arroz o su equivalente es una formalidad que a más de no estrechar los nexos entre las organizaciones y el MCCH, más bien frena su participación por las limitaciones económicas. Este último argumento tal vez tenga sustento en la realidad de las pequeñas tiendas comunales pero no en la mayoría de organizaciones que hacen comercialización y disponen de capitales de trabajo que superen los 300.000 sucres. Al parecer hay organizaciones que no se afilian porque consideran que el MCCH es una institución de apoyo con capital propio y que no necesita del aporte campesino indígena o marginal urbano para su funcionamiento, dejando de lado la intención del MCCH que es más bien buscar una participación de las organizaciones también en lo económico.

Más todavía, algunas organizaciones afiliadas consideran su aporte como un requisito comercial para acceder a un servicio externo a las organizaciones, idea bastante difundida en las zonas en las que formaciones políticas de la izquierda marxista tienen o tuvieron alguna influencia, como en Azuay y el norte de la provincia de Pichincha.

El cuadro Nº 10 también refleja una correlación entre el número de delegaciones asistentes a las asambleas provinciales y el número de organizaciones afiliadas. Este cálculo deja ver también que hay un importante número de organizaciones que se mueven en la periferia del MCCH y sólo se vinculan ocasionalmente para el abasto de determinado tipo de productos cuando los precios de la red muestran diferencias significativas con los precios del mercado. Esto se evidencia en la tasa de participación que hemos logrado construir para la Sierra Central y Norte. Para ello, hemos tomado la asistencia promedio mayo - agosto a las Asambleas Provinciales respectivas y la hemos relacionado con el total de organizaciones afiliada y clientes de cada bodega. Los resulta-



dos muestran que la tasa de participación efectiva es más alta en Cayambe (75.55%) y más baja en Riobamba (39.71%); en los casos de Ambato y Latacunga la participación bordea el 50%. Tomando en cuenta los niveles estimados de participación en el resto de provincias se llega a un promedio de 64.74%

La situación del CCH amerita una consideración especial pues tanto los mercaditos populares como las tiendas comunitarias trabajan con capital MCCH y no pueden ser clasificadas, en rigor, ni en afiliadas ni en clientes. Sin embargo, el cuadro adjunto tiene interés porque refleja que la tasa de participación, durante el período señalado es de 46.23%, es decir que las reuniones mensuales reciben poco menos de la mitad de las organizaciones en calidad de participantes.

Estas tasas de participación pueden ser interpretadas de mejor manera si se considera lo que sucede en el subcontinente latinoamericano con las cooperativas de ahorro y crédito, de comercialización y de producción. La organización de estas últimas es un

proceso lento e implica un trabajo exigente; sin embargo, dado que la mayor parte de los ingresos familiares proviene precisamente de esta fuente, las tasas de participación bordean el 80%. El caso de las cooperativas de ahorro y crédito es diferente, pues su funcionamiento incide marginal y ocasionalmente en el ingreso familiar; de ahí que la participación de sus asociados oscile entre el 1 y el 5%. A mitad de camino entre estas dos formas de organización, se encuentran las cooperativas de comercialización. Estas influyen en el ingreso familiar de manera mucho más importante que las cooperativas de ahorro y crédito pero menos significativa que las similares dedicadas a la producción. Según los países, zonas y mecanismos de comercialización, el impacto en el ingreso familiar varía de 5 a 30% y las tasas de participación de sus miembros giran en torno al 25%.

Si analizamos las organizaciones que hacen parte de la red desde la perspectiva de la conformación del capital e iniciativa organizativa, la información recogida permite identificar al menos tres tipos de puntos de venta coexistiendo al interior del MCCH:

- a) Las tiendas comunales y los mercaditos populares de Quito operan con capital, en productos, del CCH y reciben una bonificación de 2.5% del monto de ventas, en el primer caso y de S/. 2 por libra vendida, en el segundo caso.
- b) Las tiendas o bodegas comunitarias formadas por iniciativa de las organizaciones de base o 2do. grado con aportes propios, donaciones, préstamos y que se vinculan al MCCH a través de las bodegas provinciales o, allí donde éstas no existen, mediante convenios como los de Cristóbal Colón, TICOVA.
- c) Tiendas comunales inducidas por el MCCH con la participación de CEBs u organizaciones de base que se caracterizan por la formación del capital inicial mediante aportes propios y préstamos, como en Cuenca y Guayaquil. Se trata de pequeñas tiendas comunitarias en las que los aportes propios son del orden de 2.500 y 4.000 sucres por socio, respectivamente. En

Cuena las nuevas tiendas comunales cuentan con un capital inicial por socio de S/. 12.073 en tanto que en Guayaquil éste llega a S/. 16.390, representando 4,7 y 4,10 veces más que los aportes personales. La formación del capital inicial ha sido posible gracias a rifas, fiestas, tómbolas, aportes personales o familiares, pero también gracias a los préstamos conseguidos por religiosos o facilitados por instituciones de desarrollo.

Cuadro N° 11  
TRABAJADORES DE LOS MOLINOS POR SEXO

ORGANIZACION	PROV.	H	M	T
1. Casa Quemada	Cotopaxi	12	4	16
2. Pilapuchín	Cotopaxi	11	62	73 (1)
3. Chugchilán	Cotopaxi	5	1	6
4. Angamarca	Cotopaxi	10	30	40 (1)
5. Calancha	Chimborazo	17	17	34
6. Columbe	Chimborazo	5	34	39 (1)
7. Ayora	Pichincha	9	3	12
8. San Agustín	Imbabura	5	10	15
9. Eugenio Espejo	Imbabura	19	-	19
10. Rocafuerte	Esmeraldas	5	-	5
TOTAL		98	161	259 (2)

- (1) Molinos en los que los comuneros trabaja por turno o por minga  
 (2) A más de las 259 familias de trabajadores se benefician también los productores campesinos a quienes a través de la comunidad se les compra los granos y las personas que vienen a moler sus propios granos para el auto consumo.

Cuadro N° 12  
TALLERES ARTESANALES  
POR PROVINCIA Y PARTICIPANTES

Provincia	N° Grupos Talleres	N° Particip. O Social	N° Beneficiarios
1. Imbabura	3	72	504
2. Pichincha	28	423	2961 (1)
3. Tungurahua	2	40	280
4. Bolívar	36	300	2.100
5. Chimborazo	1	30	180
6. Cañar	20	160	1.120
7. Azuay	6	140	980
8. Cotopaxi	1	37	259
9. Esmeraldas	21	140	840
10. Guayas	9	90	540
11. Carchi	1	10	70
12. Pastaza	2	40	280
TOTAL	130	1.482	10.114

- (1) Incluye Dolores Cacuango que cuenta con 18 grupos.

### 3.2 Molinos

En la actualidad el MCCH apoya 10 molinos. De estas 4 se localizan en Cotopaxi, 2 en Chimborazo, 2 en Imbabura, 1 en Pichincha y 1 en Esmeraldas, como puede verse en el cuadro N° 11. Los molinos de la Sierra se dedican a la elaboración de harinas de mánchezica, arroz de cebada, polvo de haba y harina de trigo, en tanto que el de la Costa trabaja en la transformación del cacao.

En total, los molinos ocupan a 259 personas, de las cuales 98 son mujeres y 161 hombres. La participación de las mujeres es mayoritaria en Pilapuchín, Angamarca y Columbe. En muchos casos se trata de mujeres jefes de hogar. De modo que, en términos

generales, podemos decir que los molinos benefician directamente a 259 familias ó 1.813 personas.

Si bien es cierto que los molinos están adscritos o relacionados con comunidades, u organizaciones campesinas, en realidad forman pequeños grupos o asociaciones que asumen la administración, el proceso de transformación y la comercialización de sus productos manteniendo la propiedad comunitaria. Por lo general estas agrupaciones tienen buenas relaciones con las organizaciones de su localidad, sin embargo pueden producirse fricciones, como en el caso de Calancha. Estas desaveniencias al parecer se producen por la competencia en el acceso a recursos (casa comunal, molino, tienda comunal), puestos de trabajo e ingreso. En el fondo está un juego de diferenciación económica y social del grupo involucrado en la experiencia productiva en relación al resto de la comunidad u organización campesina. Si bien esta situación es paliada por la compra abierta de productos campesinos en los casos en que el molino no es de propiedad de toda la comunidad, debería pensarse en mecanismos de mayor participación y redistribución de los beneficios entre todos los miembros de la comunidad u organización campesina.

### 3.3 Grupos de mujeres y talleres artesanales.

La Coordinación de Mujeres ha tenido un crecimiento sorprendente. Desde septiembre de 1989, cada semana se adhieren talleres ya existentes o se forman nuevos grupos de mujeres con el doble propósito de mejorar el ingreso familiar y apoyarse en la resolución de problemas familiares mediante la práctica de la solidaridad.

A fines de 1990, hemos logrado identificar 130 grupos distribuidos en varias provincias, de las cuales destacan Bolívar, Pichincha, Cañar y Esmeraldas. Estas organizaciones tienen un promedio de 11.4 personas por grupo y cuentan con un total de 1482 miembros socios. Es decir que la red de talleres de artesanías utilitarias involucra a un total de 10.114 personas.

En síntesis, la cobertura del MCCH a nivel nacional es la siguiente:

a) Abasto de productos alimenticios básicos	
• Tiendas comunales y mercaditos	399
• Socios	10.745
• Familias beneficiarias	38.425
• Personas beneficiarias	240.260
b) Transformación productos campesinos	
• Molinos	11
• Socios	259
• Familias beneficiarias	127
• Personas beneficiarias	889
c) Artesanía Utilitaria	
• Talleres o Grupos de Mujeres	130
• Socias	1.482
• Familias beneficiarias	1.482
• Personas beneficiarias	10.114

#### RESUMEN DE LA COBERTURA MCCH A NIVEL NACIONAL

• Unidades Económicas Populares	540
• Socios	12.486
• Familias beneficiarias	40.166
• Personas beneficiarias	252.587

El presente capítulo se divide en tres partes: la primera, la segunda y la tercera.

En la primera parte se analiza el concepto de economía alternativa y se discute su importancia en el desarrollo de los países en desarrollo. Se discute también el papel de las cooperativas y las organizaciones comunitarias en este tipo de economías.

En la segunda parte se describe el funcionamiento de una economía alternativa y se analizan los factores que influyen en su éxito o fracaso. Se discute también el papel de las políticas gubernamentales en este tipo de economías.

En la tercera parte se discuten algunas de las experiencias más exitosas de economías alternativas en los países en desarrollo. Se analizan los factores que contribuyeron a su éxito y se discuten las lecciones aprendidas.

## CAPITULO V

# ECONOMIAS ALTERNATIVAS





## 1. ¿Qué alternativa propone el MCCH en su sistema de comercialización?

### 1.1 Una cierta idea del capitalismo

El MCCH trabaja dentro de una economía capitalista y pretende utilizar el capital como un instrumento de trabajo para lograr los fines sociales que constan en los estatutos de la Fundación. Podemos entonces comparar la utilización clásica del capital como medio de explotación del hombre por el hombre con la utilización alternativa del capital como instrumento de realización de la humanidad.

En el capitalismo liberal, que ha florecido en algunos países en estos últimos años, la empresa privada tiene como meta principal la de generar utilidades. Este sistema económico trata de concentrar el poder, el capital y los conocimientos en pocas manos de la clase alta de la sociedad. Como consecuencia de esta concentración, el hombre pierde su autonomía y entonces, para compensarla, desarrolla un comportamiento más individualista. Se ve que es la empresa privada como entidad jurídica que crece y no los hombres que la componen. Se trata de comprar lo que se vende y se establece una relación económica entre zonas pobres carentes de poder, capital ó conocimientos, que trabajan para abastecer algunas zonas ricas donde se concentran estos factores, tanto a nivel nacional como internacional. Generalmente la relación entre campo y ciudad reproduce este tipo de dependencia.

A diferencia de esta tendencia, el MCCH trata de proponer un modelo de desarrollo económico utilizando las armas del capitalismo pero al servicio de la realización del hombre. En este sistema, el MCCH trata de difundir el poder, el capital y los conocimientos hacia muchas manos de las clases las más desfavorecidas de la sociedad. El hombre entonces gana en autonomía individual y puede llegar a proyectarla después a nivel de su grupo. De esta manera se fortalece la organización, y se constata que es el crecimiento del hombre que hace desarrollar a la organización. Se trata de comprar y de vender lo que es bueno y se coordina el establecimiento de relaciones directas de igualdad entre zonas pobres en donde va creciendo el poder, el capital y los conocimientos. Esto generalmente se refleja en las relaciones campo - campo o campo - barrios populares, cada zona manteniendo su propia identidad.

De manera concreta, el MCCH sigue este modelo por su manera misma de trabajar y los objetivos que persigue. Se difunde el capital, teniendo una política de precios que permite la repartición de las ganancias del intermediario clásico entre el productor y el consumidor. Se difunde el poder, respetando las características de las organizaciones y asumiendo solamente el papel de coordinación y a través del capital, de los conocimientos y del acompañamiento, se trata de apoyar la autonomía y el fortalecimiento de la organización. Se difunde los conocimientos, organizando cursos de capacitación técnica y reuniones de reflexión y concientización profunda con las organizaciones. Se promueve relaciones directas entre organizaciones para el intercambio de productos y de experiencias.

La lógica económica en cuanto a la comercialización de productos básicos es sencilla: comprando al por mayor, entre muchas organizaciones juntas, se obtiene varias ventajas:

- descuento y contratos a nivel nacional
- se ahorra movilización
- se evita la intermediación y el encarecimiento
- se evita la especulación que se da en épocas de escasez
- se garantiza el peso completo, controlando en la compra

En los productos básicos, a excepción del arroz, es posible mantener bajos márgenes de comercialización porque la rotación de los productos es quincenal, es decir que se vende el producto en un plazo de 15 días luego de su compra.

Otros efectos derivados del trabajo de abasto a tiendas y bodegas comunales constituyen:

- La función reguladora de precios que se ha generado a nivel de tiendas comunales en el campo; y,
- La posibilidad de que la ganancia en lugar de quedar en manos de los intermediarios comience a alimentar los fondos rotativos de las mismas organizaciones.

Las cosechas de granos son en su mayoría anuales, lo que implica un momento de gran inversión. Y conforme se recupera el capital este es invertido nuevamente en la comercialización de productos básicos hasta la cosecha siguiente. La combinación de las dos actividades permite al MCCH cubrir todos los costos de ope-





ración y además cubrir la inflación para no perder el volumen de comercialización.

El MCCH comercializa el producto campesino en su mayor parte al por mayor, lo que implica que en este volumen de producto, obtiene entonces un margen del 6%, con el cual logra cubrir los costos y la inflación a un mes plazo. Y a medida que pasan los meses, los precios son revisados conforme la inflación, manteniéndose sin embargo los precios MCCH siempre por debajo de los precios del mercado.

La venta al consumidor urbano tiene un recargo del 8% por cuanto se requiere cubrir gastos de distribución y envasado e igualmente la inflación. Pero a pesar de esto, en esta forma de venta el beneficio al consumidor en cuanto a precios ofertados por el MCCH es mucho mayor, y en el caso de las habas, lentejas y arvejas llega al 30%.

Un caso especial constituye la experiencia de trabajo coordinado con los molinos comunitarios, en donde además de ofrecer un mejor pago por el producto a los campesinos, se fortalece la micro-empresa campesina molinera, creando empleo e ingresos estables en el campo y evitando de esta forma la migración.

En este momento, son 259 las personas que trabajan a tiempo completo y parcial en 11 molinos comunitarios y se calcula que los excedentes que le quedan a la micro-empresa, luego de cubrir todos sus costos, bordean el 10% en cada proceso. Los beneficios se extienden además al consumidor, a quien se ofrece mánchez y arroz de cebada al por mayor a un precio inferior al del comercio en un 9% y al por menor en un precio inferior al de los comisariatos en un 33%.

Hechos significativos ya que crean entre los campesinos la convicción de que la organización es importante y de hay logros concretos.



En cuanto a la comercialización de Productos Campesinos el trabajo es más duro y más interesante. Tiene mayores requisitos de organización y participación, pero redunda también en beneficios mayores tanto para el productos como para el consumidor.

En el caso concreto de la comercialización de habas, arveja y lenteja, el programa beneficia tanto para productor como al consumidor organizado. Ya que para los primeros representan un precio 14% por encima del precio pagado por los comerciantes y para los segundos un precio 30% menor que los precios ofrecidos a nivel de comisariatos en la ciudad de Quito.

### *1.2 Política de precios en el MCCH*

La comercialización alternativa implementada por el MCCH pretende eliminar el incremento exagerado de precios surgido por la intermediación comercial en nuestro medio, especialmente en la comercialización de los productos campesinos y distribuirlo entre productor y consumidor organizados.

realizando. Eso significa que constantemente se reconoce un precio más alto al que paga el intermediario o comerciante local. En algunos casos, la fijación de precios de compra se relaciona directamente con las posibilidades de ventas que el MCCH tiene en el mercado. Se calcula entonces el precio máximo que se puede pagar al productor, para dar el mejor servicio, en función del precio de venta posible en el mercado, descontando solamente los costos de comercialización y administración.

El peso siempre ha sido uno de los principales trucos de los comerciantes para explotar al productor. El papel del MCCH en este sentido ha sido de provocar la reflexión al interior de la organización sobre el peso justo, y la necesidad de manejar y reconocer el quintal de 100 libras.

De la misma manera que el MCCH exige el pago de contado a las organizaciones que compran productos básicos en las bodegas provinciales, el MCCH paga de contado los productos campesinos a las organizaciones. Muy a menudo, por falta de capital suficiente e infraestructura, la organización no podría soportar un atraso en el pago de sus productos para poder seguir comercializando. En el caso de productos semi-elaborados, como harinas, el MCCH anticipa fondos para el acopio de granos en época de cosechas, a fin de asegurar a la organización un ritmo sostenido de producción por un determinado tiempo.

Algunas organizaciones a más de realizar una comercialización comunitaria de sus propios productos también disponen de tienda o bodega comunal y se interesan en comprar los productos básicos, como aceite o jabón. En estos casos se realiza el trueque, es decir que se paga una factura de la bodega MCCH con sus propios productos. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos para empujar esta manera de comercializar, cabe señalar que son pocas las organizaciones que han utilizado el trueque.

Para poder ofrecer un mejor servicio a las organizaciones y para poder organizar las ventas, el MCCH planifica, antes y

durante la cosecha, con las organizaciones las compras de productos, en cuanto a tipo, volúmenes y precios. Esta coordinación no se da solamente con las organizaciones campesinas sino también con instituciones que trabajan en este campo, como FEPP, CAMARI, CESA.

Las compras se han realizado mayoritariamente a nivel central, es decir en la bodega de Quito. A partir de 1990 se ha descentralizado las compras de productos de pequeñas cantidades en algunas bodegas provinciales para poder dar un mejor servicio a campesinos que vienen a vender porciones o algunos quintales en la ciudad. El bodeguero dispone para este efecto de un pequeño fondo rotativo. Sin embargo, este servicio no corresponde al afán del MCCH de comercializar con organizaciones, tratándose entonces de una respuesta marginal para algunos casos aislados. De manera general, para cantidades grandes, las entregas de productos se realizan en la bodega provincial correspondiente a la organización y la facturación se elabora en la oficina central de Quito.

#### *1.4 La política de venta del producto campesino.*

¿Cuál mercado para el producto campesino? La venta de los productos campesinos se organiza según tres ejes:

- \* Se vende de manera prioritaria, a través de las 13 bodegas provinciales a la red de organizaciones de los barrios populares de las ciudades y del campo.
- \* Lo que sobra se comercializa después a través de instituciones que trabajan en el campo social.
- \* Por fin, el excedente se oferta al mercado en general.

#### *Precios y pesos justos.*

Los pesos de los productos campesinos vendidos en las bodegas del MCCH son exactos. Las organizaciones que compran tienen siempre a disposición una romana en la bodega para verificar el peso de cualquier producto.

Los precios, tomando en cuenta la calidad del producto y su peso son, excepto casos excepcionales, inferiores a los del mercado local.

El precio de venta comprende el costo del producto, el transporte, la carga, la descarga, 2,5% de gastos indirectos (arriendos, sueldos, etc...), y 2,5% quincenal para protección del capital contra la inflación. Es decir el precio de venta es el costo del producto puesto Quito más un porcentaje total del 5%.

#### *Venta de contado*

La venta al contado garantiza al MCCH una rotación mayor del capital y permite mantener precios convenientes. Por esto es una política que se la mantiene con esmero.

#### *Propaganda alternativa*

Como política propia, el MCCH siempre ha querido promover el consumo de los alimentos tradicionales del campo, como una alternativa frente a los productos "plásticos" de las grandes fábricas. Se trata de concientizar a la gente sobre el valor nutritivo de los productos campesinos por medio de los diversos encuentros que se tiene con las organizaciones populares (asambleas provinciales, encuentros nacionales, talleres, o de manera más específica a través de cursos de nutrición y salud).

#### *Búsqueda permanente de nuevos mercados*

Cabe notar que algunas organizaciones proponen cantidades tan grandes de producto campesino que la red interna de comercialización del MCCH no alcanza a vender. Entonces, para dar servicio a estas organizaciones, se compra la mayor cantidad posible de sus cosechas a un buen precio y se vende una cantidad grande de algunos productos campesinos directamente en el mercado, como fue el caso de más de 1000 quintales de fréjol canario en el año de 1990.

En la medida en que el MCCH encuentre más mercado para el producto campesino puede dar una repuesta más eficaz a las organizaciones. Por esto, se está haciendo una búsqueda permanente de nuevos mercados.

#### *1.5 Aspectos logísticos.*

En cuanto a personal que trabaja en el campo de la comercialización de producto campesino, el MCCH cuenta con 3 personas en Quito que viajan a las comunidades productoras durante la mitad o dos tercios del tiempo de trabajo. A más de eso, se cuenta con el apoyo de los coordinadores de comercialización en Quito y en Cuenca, con el trabajo de los promotores que están en relación constante con las organizaciones productoras de cada provincia, con respaldo de los bodegueros de cada provincia en cuanto a la relación con los consumidores y a los problemas de embodegamiento, y con el apoyo del equipo central de administración en lo que se refiere a cuestiones administrativas.

#### *1.6 La comercialización de granos*

El MCCH empezó, de manera muy informal, en 1985 con productos frescos que se vendían en los mercaditos de los barrios populares de Quito. Lastimosamente, esta experiencia, con cebolla, papas de Cotopaxi y plátano de Esmeraldas, no pudo durar justamente por su carácter informal y su falta de estructura.

Después de esta primera experiencia, el MCCH concentró sus esfuerzos sobre la comercialización de granos secos que son menos exigentes a nivel logístico. Se empezó entonces con el fréjol de Sarahuasi, la lenteja de Guayama y otros granos en pequeñas cantidades. En 1988 se logró comprar directamente a organizaciones más de 28 millones de sueres de producto campesino. En 1989 se compró una suma superior a los 81 millones de sueres a más de 20 organizaciones campesinas.



En 1989, las compras más importantes, que pasaron los 3 millones de sucres, fueron las siguientes por producto y por orden:

• fréjol canario	27'600.000
• arroz blanco	11'600.000
• habas	7'700.000
• máchica	5'900.000
• panela	4'800.000
• arveja rosada	4'400.000
• harina de haba	3'700.000
• arroz de cebada	3'200.000
<b>TOTAL</b>	<b>68'900.000</b>

Estos 8 productos representan 84% de las compras de producto campesino del año 1989. En 1990 calculamos que la compra de producto campesino se aproxima a 150 millones de sucres, de los cuales el 50% fueron destinados a las harinas y el 50% a los granos.

Después de algunos meses de negociación con la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, se firmó en abril de 1990 un convenio con la Diócesis de Latacunga para el abasto de productos campesinos a organizaciones rurales de la provincia de Cotopaxi en el marco del proyecto PROENCA. Este proyecto busca proporcionar a los niños más pobres de las escuelas un complemento alimenticio diario, más conocido como **desayuno escolar**. En el curso de 1990, el MCCH ha asegurado este programa durante 3 meses con aproximadamente 1500 quintales de producto campesino que sirvieron para preparar desayunos para 9000 niños de la provincia.

La experiencia fue muy interesante en cuanto a la relación permanente que se ha podido establecer con nuevas organizaciones campesinas así como por la promoción de la reflexión en torno a la alimentación de los niños en el campo. El programa pretende rescatar los valores de los alimentos tradicionales del campo y ha recibido todo el apoyo del MCCH.

Se ha observado que los campesinos desorganizados no pueden efectuar un buen proceso de comercialización de sus productos y los beneficiarios de esta ausencia de organización y coordinación son los "arranchadores" y comerciantes-transportistas, quienes guardan para sí un porcentaje considerable del precio pagado por el consumidor final en desmedro de los ingresos potenciales del productor campesino.

En consecuencia, una comercialización eficiente de los productos campesinos tiene su base en una buena organización y participación de los campesinos en los grupos de base y en las organizaciones de segundo grado.

La experiencia demuestra que las organizaciones a las cuales MCCH les ha asegurado la compra permanente de sus productos durante la cosecha, han tenido más firmeza para llevar adelante el proceso. Es decir que el apoyo del MCCH no ha sido solamente técnico o económico sino también moral, en el sentido de asegurar un mercado solidario.

Por otro lado quienes, a más de mirar únicamente desde el punto de vista del productor campesino organizado, quienes miran también desde el otro lado, es decir desde la perspectiva del consumidor organizado, sea este del sector urbano-marginal o del sector rural, observan que los beneficios en estos sectores son:

- Dar valor a los productos del campo.
- Concientizar sobre su valor nutritivo y su estado natural.
- Comparar con los precios de los productos de la industria.
- Crear conciencia y solidaridad entre pobres del campo y de la ciudad.



Pero además de los logros esta experiencia de comercialización ha encontrado algunas **dificultades**:

### 1.6.1 Organización.

El acopio de granos ha funcionado a veces por presión de las organizaciones campesinas para vender su producción. Se ha tratado de solucionar este problema acercándose a cada organización

antes de la cosecha para programar conjuntamente la producción de cada zona y sus posibilidades de venta.

La mayor parte de las compras se han realizado en Quito. Esta manera de proceder ha engendrado dificultades, en cuanto al pago, para algunas organizaciones lejanas a la capital. Se ha solucionado en parte este obstáculo dando la posibilidad a algunas bodegas provinciales de recibir directamente productos campesinos y de proceder a su pago cuando se trata de pequeñas cantidades.

### 1.6.2 Secado y tratamiento de granos.

Para algunos granos como el fréjol o el maíz, el secado y el tratamiento del grano se ha vuelto el mayor impedimento para poder comercializar grandes cantidades de esos productos. Las organizaciones productoras trabajan básicamente en zonas lejanas y húmedas como el monte, la costa o el oriente y no tienen conocimiento, infraestructura o sencillamente posibilidad para dar un buen tratamiento al grano antes de venderlo. Venden entonces granos con un grado de humedad muy alto, ó dañado por parásitos como el gorgojo. A veces el gorgojo invade el grano ya desde la mata y entonces no deja al campesino otra alternativa que de venderlos lo más rápidamente posible.

Hasta ahora el MCCH, que tampoco dispone de conocimiento e infraestructura adecuada, no ha encontrado soluciones satisfactorias frente al problema de la conservación de los granos, empero esta trabajando con la ayuda de técnicos en la materia para poder encontrar soluciones adecuadas. A partir de 1991, se contará con un técnico canadiense que trabaje a tiempo lleno en la conservación de granos. Por otro lado se ha programado con la FAO una serie de cursos para el personal MCCH a fin de capacitarlos sobre éstos aspectos.

### 1.6.3 Transporte

El transporte de los productos campesinos siempre ha sido un reto grande para el MCCH. En la gran mayoría de los casos, los pro-

ductos campesinos vienen de zonas muy lejanas y tienen que seguir caminos bastante dañados para llegar a la ciudad. Las organizaciones campesinas son sometidas a la voluntad de los comerciantes transportistas locales que no tienen competencia e imponen precios realmente altos.

El MCCH organiza, con la ayuda de sus camiones y camionetas, el transporte en las zonas donde no se puede conseguir precios convenientes con los transportistas locales. Para ello cuenta con 3 camionetas de 40 quintales, 3 camiones de 80 quintales, 1 camión de 120 quintales y un camión de 200 quintales, éste último prestado por la OCAME y que se utiliza según las necesidades. Estos vehículos sirven también para el transporte de los productos básicos y los repartos en los barrios populares de las ciudades.

#### 1.6.4 Capital

Unas de las dificultades que ha encontrado el MCCH desde el inicio de su trabajo es la falta de un capital suficiente como para enfrentar el acopio de producto campesino en temporada de cosecha y al mismo tiempo el acopio regular de los productos básicos sujetos a la escasez y a la especulación. La dificultad mayor es la poca posibilidad de rotación que ofrece el capital utilizado para acopiar el producto campesino. En efecto, el acopio se realiza entre el mes de junio y el mes de noviembre pero las ventas se reparten a lo largo del año impidiendo una rotación rápida del capital.

Por su lado, la organización campesina se encuentra en una situación aún más crítica ya que casi nunca dispone de un capital propio suficiente como para acopiar la producción de su zona de trabajo. Para las organizaciones que disponen de molinos y que se ven en la obligación de acopiar granos para todo el año, el MCCH anticipa dinero en temporada de cosecha para este efecto como se va a ver en el acápite siguiente. Para las otras organizaciones, en casos muy particulares (organizaciones antiguas y conocidas, organizaciones en un proceso de lucha por la tierra, organizaciones que disponen de productos campesinos prioritarios) se ha entrega-



do un adelanto de dinero para que puedan acopiar. Sin embargo, de manera general la ayuda que se ha podido dar es la que se relaciona con la velocidad de la rotación de productos y dinero en cuanto a transporte para vaciar los espacios de acopio que tienen las organizaciones, y en cuanto al pago, para no afectar al capital pequeño de las organizaciones.

#### 1.6.5 El trueque

Desde el inicio de su trabajo, el MCCH ha tratado de empujar la forma de intercambio tradicional que es el trueque. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos desarrollados, esta política ha dado resultados limitados, a causa de las siguientes razones relevantes:

- \* Las ventas de productos campesinos no corresponden siempre en el tiempo a la necesidad para la organización de comprar productos básicos.
- \* La organización campesina vende grandes cantidades de productos campesinos en un tiempo corto y requiere dinero en

- efectivo para poder seguir acopiando.
- Las organizaciones que venden productos no son las mismas que las que compran productos básicos.
- El manejo contable es más complicado para el MCCHy para la organización campesina.
- Se necesita siempre para comparar los productos de una unidad de cuenta que en la practica es el dinero.

## 2. Los Molinos

### 2.1 *El ejemplo de la organización Jatun Aillu en Casa Quemada, Cotopaxi.*

La organización de segundo grado Jatun Aillu, es conocida por sus molinos ubicados en Casa Quemada, parroquia Guangaje, provincia de Cotopaxi. La fama de las harinas de sus molinos ha traspasado las fronteras provinciales y se puede encontrar la excelente máchica de Casa Quemada en las tiendas comunales de Tungurahua, Esmeraldas, Napo, Carchi o Quito.

El nacimiento de la Jatun Aillu, está muy relacionado con la comercialización de productos campesinos. Unas 30 comunidades pertenecientes a las parroquias de Chugchilán, Zumbahua y Guangaje, se reunieron al inicio de los años 80 para ver como se podía salir de la explotación de los comerciantes. El equipo pastoral de Zumbahua, el FEPP, Foderuma, y después el MCCH ayudaron al crecimiento de esta organización.

En 1982, Foderuma financió la construcción de 2 molinos en Guangaje y en Casa Quemada y de un centro de acopio para productos campesinos. Los molinos empezaron entonces a dar servicio a las comunidades de los alrededores para que los campesinos puedan hacer moler sus granos sin tener que bajar a Pujilí o Latacunga. Los molinos funcionaban, en ese entonces, de 1 día al mes hasta 2 días a la semana según las necesidades. Al mismo tiempo con el apoyo del FEPP se inició el trabajo con el centro de acopio para comercializar granos de la zona.

En 1985, el centro de acopio se relacionó con las comunidades eclesiales de base de Quito Sur para participar en la creación de lo más tarde sería el MCCH. Los compañeros de Casa Quemada fueron ellos mismos a vender la cebolla y la papa en los mercados del sur de Quito. Después empezaron a vender al MCCH granos como lenteja y habas. Lastimosamente, la experiencia no siguió muchos meses por dificultades dentro de la comunidad. Algunos compañeros se dispusieron de parte del dinero de la organización y el trabajo quedó casi paralizado durante un tiempo.

En noviembre de 1987, viendo las posibilidades de ventas de harinas a través del MCCH, se empezó a organizar, con la ayuda del equipo pastoral de Zumbahua y la llegada de un voluntario guayaquileño, la utilización más racional de los molinos, sin desperdiciar el capital de la organización y la producción de harinas para vender al exterior de la comunidad.



Se empezó a producir máchica, arroz de cebada y polvo de haba. Dos compañeros de la misma comunidad y después 4, 6, 8 compañeros, hombres y mujeres empezaron a trabajar diariamente en el molino. Se llevó a cabo la instalación de Casa Quemada con un segundo molino, y poco a poco, organizando el trabajo de manera más eficaz, se llegó a un promedio de producción diaria de 3 a 4 quintales de harinas que se vendía al MCCH.

Sin embargo, a pesar de los resultados de producción que se había logrado, la organización todavía era bastante frágil y las peleas y rivalidades entre familias traían cada mes sus dificultades, como robos, peleas, daños a las maquinarias, calumnias y chismes. Empero, a lo largo de los meses, cada familia empezó a darse cuenta que el molino daba un beneficio a toda la comunidad y las dificultades entre personas han ido disminuyendo.

En julio de 1988, se compró un nuevo motor con un préstamo del FEPP, y se racionalizó el abasto de granos con 2 préstamos de FEPP y de Foderuma, para poder comprar granos en temporada de cosecha cuando los precios son convenientes. Con esos préstamos, se ha podido comprar unos 1500 quintales de cebada y habas, para poder trabajar todo el año. Con el nuevo motor, la organización del trabajo fue modificada, y la producción subió a un promedio de 7 a 8 quintales diarios en el que participaban diariamente 11 compañeros.

En ese momento, la organización se encontró dos nuevas dificultades. La primera, de tipo interno, fue que a pesar de los resultados de la producción y de los progresos de los compañeros, en cuanto a la administración y a la contabilidad, la directiva de la organización, absorbida por el trabajo de producción, se descuidó de la vida de las otras comunidades que conformaban la Jatun Aillu. A raíz de algunos rumores, algunas comunidades, que no se daban cuenta que el trabajo de comercialización proporcionaba un beneficio a todas las comunidades, se retiraron de la organización. Pasó casi un año con la participación de solamente 4 o 5 comunidades en la organización, hasta que la directiva reaccionó.

La segunda dificultad, de tipo externa, fue que no se avanzaba a vender toda la producción en el mercado nacional. La oferta de harinas fue durante 6 meses muy superior a la demanda. El MCCH, principal cliente del molino, no alcanzaba a vender, a través de su red de comercialización, mayores cantidades de harinas. Se empezó entonces a buscar otros mercados en Ambato y en Riobamba y en hospitales y supermercados.

Después de muchos esfuerzos, se abrieron algunos mercados nuevos, pero al mismo tiempo, a nivel de organizaciones populares, la calidad de las harinas permitió ampliar el mercado, constituyendo una gran sorpresa tanto para la Jatun Aillu como para el MCCH. Solamente en Latacunga, donde antes se vendía unos 10 quintales al mes, se empezó a vender unos 40 quintales al mes.

Esta verdadera creación de mercado fue apoyada por las condiciones económicas del momento. En esa temporada de fuerte inflación, más de 80% al año, los precios de algunos productos de base como la harina de trigo o el arroz blanco se multiplicaron por 4 o 5. El arroz, por ejemplo, pasó en un año de 3000 sucres el quintal a 15000 sucres el quintal. En la misma temporada, el arroz de cebada pasó de 4500 sucres el quintal a 8500 sucres el quintal. Como no había especulación sobre el arroz de cebada, este producto se volvió mucho más conveniente que el arroz blanco. El mismo fenómeno ocurrió con la harina flor y la máchica.

En enero de 1989, la situación cambió significativamente y la demanda se volvió más importante que la oferta. Esta tendencia se acentuó a lo largo de los meses y se amplificó hasta llegar a una verdadera escasez en abril y mayo del 89. La producción bajó estos meses porque los granos comprados durante la cosecha anterior se acabaron y la Jatun Aillu tuvo que comprar cebada hasta 5500 sucres el quintal, en vez de 2500 sucres en agosto de 1988, para poder seguir trabajando.

De esta situación crítica de escasez de harinas, nació de manera espontánea, en la Asamblea Nacional del MCCH en Saquisilí, la





idea de utilizar la experiencia de los molinos de Casa Quemada para que otras organizaciones campesinas que poseen un mínimo de infraestructura molinera puedan empezar a organizarse para también producir harinas. Este proceso se analizó como la única solución a la escasez de harinas, sin tomar en cuenta en el momento el beneficio evidente para las organizaciones que participaban al proyecto.

El MCCH se enfrentó con uno de los principales problemas de las organizaciones populares: la falta de capital. La realidad fue que se encontró algunas organizaciones campesinas listas para trabajar, pero que todas esas organizaciones enfrentaba el mismo problema de no poder comprar granos por carencia de capital.

Para que los molinos puedan producir harinas, tendrían que comprar granos en temporada de cosecha, cuando los precios son convenientes. Entonces necesitarían una inversión de dinero como para comprar una cantidad suficiente de granos para poder trabajar

todo el año hasta la cosecha siguiente. Obviamente, los molinos no poseen esta cantidad de dinero. Entonces, el MCCH propuso a las organizaciones del proyecto adelantar o anticipar esta cantidad de dinero para que puedan comprar los granos y financiar los costos de producción de las harinas. Este adelanto de dinero se entiende como el pago anticipado de las harinas que el MCCH compra a los molinos. En otros términos, el MCCH compra las harinas antes que sean procesadas. La única carga de los molinos es la de comprar los granos, embodegarlos, procesarlos durante el año y entregar las harinas al MCCH a lo largo de las semanas y de los meses según la producción y el calendario establecido en el convenio entre las dos partes.

En julio de 1989, se firmó entonces un convenio con 5 molinos, 4 en Cotopaxi y 1 en Chimborazo, con este tipo de financiamiento, para asegurar una producción regular todo el año. Cada uno de los nuevos molineros fueron a Casa Quemada 2 o 3 días para compartir experiencias y aprender algunas técnicas para hacer harinas de buena calidad.

En agosto de 1990, los molinos de la organización Jatun Aillu trabajan con 10 personas a tiempo completo y una a medio tiempo. Se ha comprado 2500 quintales de cebada y 300 quintales de habas durante la cosecha. Los molinos producen 160 quintales de harinas al mes todo el año. Las utilidades netas generadas son de 3 a 5% de las ventas. La organización compra los granos a los campesinos de las comunidades vecinas a precio justo pagando un precio de 10% superior al precio de los comerciantes locales. A través del seguimiento y de la capacitación que se ha dado durante 3 años, la organización se ha vuelto autónoma en cuanto a la organización del trabajo, a la contabilidad y la administración. La directiva ha iniciado de nuevo trabajos con las organizaciones de base que se agrupan nuevamente al interior de la organización de segundo grado. Se cuenta con 15 organizaciones de base activas y 4 molinos. Su experiencia ha servido de ejemplo para otras organizaciones campesinas, para mostrar que la microempresa de producción comunitaria es posible.

## 2.2 La expansión del programa

En junio de 1990, se firmó un nuevo convenio con 9 molinos que trabajan con el MCCH. El convenio retorna la misma forma de financiamiento que en el año 1989.



A más de los molinos indicados en el cuadro 11, trabajan con el MCCH otros 2 molinos que tienen sus propio medios de financiamiento: en San Juan en la provincia de Chimborazo y en Ayora en la provincia de Pichincha. Vale rescatar el hecho de que el molino de Ayora produce el **uchujacu** que es una harina compuesta de una mezcla de 6 granos con aliños y que tiene muy buena acogida en el mercado. Este esfuerzo de producción y de comercialización entra en la política del MCCH de rescatar los alimentos tradicionales del campo que son naturales y tienen grandes propiedades nutritivas.

De las organizaciones que han firmado el convenio trabajan

directamente en los molinos 259 familias. Se ha comprado directamente a los productores más de 5000 quintales de grano durante la cosecha de 1990, pagando un precio promedio de 10% encima del precio del mercado local, o sea una ganancia adicional para los productores de 5'000.000 de sucres.

Un proyecto de microempresa comunitaria, como son los molinos, no persigue la compra - venta y crecimiento de las utilidades como cualquier empresa capitalista. La idea de base es, más bien, dar un beneficio a toda la comunidad. En este sentido, los objetivos de la micro-empresa comunitaria son los siguientes:

- Beneficiar a los productores campesinos, comprando su cosecha a peso exacto y precio justo.
- Beneficiar a las comunidades organizadas creando puestos de trabajo fijos en las zonas las más desfavorecidas.
- Apoyar a la realización de alternativas concretas de solución frente al problema de la emigración rural.
- Beneficiar al consumidor final, proponiendo productos de primera calidad a un precio conveniente.
- Proponer un modelo de desarrollo económico concreto, realista y humano para las zonas olvidadas de las instancias gubernamentales.
- Romper con la cadena clásica de intermediarios que imponen los precios y trampean en el peso a los productores campesinos.
- Crear un sistema alternativo de comercialización de productos agrícolas.
- Generar una ganancia que quede en las manos de los campesinos organizados.
- Mejorar el nivel de vida de los campesinos más desfavorecidos.

Todos los molinos prestan también sus servicio para que los campesinos puedan moler su grano para su consumo familiar. En este caso todo el proceso de preparación del grano se hace en la casa del mismo campesino. En el caso de producción de harinas para la

## 2.5 Las dificultades

A pesar de los logros ya mencionados, todavía existen dificultades que impiden el buen desarrollo de cada molino. Podemos clasificar estas dificultades de la manera siguiente :

### 2.5.1 La rentabilidad y el auto-financiamiento

De manera general las organizaciones que tienen molino no avanzan a lograr una capitalización suficiente como para auto-financiar las inversiones necesarias a su desarrollo. Las ganancias generadas por la actividad de producción son en el mejor de los casos solamente suficiente para cubrir la inflación pero no logran aumentar el capital de la organización. En la mayoría de los casos esas ganancias ni alcanzan a cubrir la inflación.

Esta falla en la rentabilidad de los molinos se puede explicar por diferentes razones. En particular, por dificultades en la organización misma del trabajo pues hay períodos de inactividad en cuanto a la producción; problemas de tamaño de la organización que no maneja grandes cantidades de grano que permitan abaratar algunos costos; dificultades en cuanto al manejo de los dineros que genera a veces inversiones o gastos demasiado caros o inadecuados; ausencia de mantenimiento seguido y adecuado a las maquinarias; maquinarias antiguas u obsoletas que generan altos costos de producción; fallas en el manejo de los granos en cuanto a la fijación de precios, el cuidado de la calidad y el embodegamiento; lejanía de los molinos de los grandes centros poblados que implica gastos muy elevados en cuanto a asistencia y reparaciones mecánicas.

### 2.5.2 El mantenimiento y las reparaciones de las maquinarias

Como ya se ha mencionado, la ausencia de un mantenimiento seguido y adecuado de las maquinarias y las reparaciones frecuentes ocasionadas por esta ausencia generan gastos muy elevados



para las organizaciones que tienen molinos. Este descuido comprensible por la falta de conocimiento técnico del funcionamiento de los molinos y de los motores, genera los costos siguientes que vienen a reducir la ganancia de la organización: inmovilización de las maquinarias; respuestos generalmente importados y entonces de un costo muy elevado; movilización de un mecánico a lugares lejanos de las ciudades y a menudo espera de días o semanas según la disponibilidad del mecánico; atrasos en la producción generando cortes en el abasto de los lugares de venta, interrumpiendo así el mercado; desorganización del trabajo e inseguridad para las personas que trabajan en el molino; pérdida de ganancias directas por la imposibilidad de atender a los campesinos de los alrededores que vienen a hacer moler sus propios granos.

## 2.6 Los retos : los molinos en el futuro

A futuro las organizaciones que tienen molinos deberían llegar a un cierto grado de autonomía y poder asumir la responsabilidad de su desarrollo. Siguiendo esta idea podemos ya dibujar un marco

general en el cual se moverá cada molino en un plazo que esperamos sea lo más corto posible. Cada organización tiene que tomar el tiempo siguiendo, a su velocidad, su propio camino organizativo para llegar a lo siguiente :

### 2.6.1 El molino asuma su responsabilidad

Podemos distinguir algunos campos en cuanto a la responsabilidad es a la cual es tiene que llegar cada molino :

- **Financiación** : el molino debe tener un capital e ingresos suficientes como para asumir el auto-financiamiento de su desarrollo.
- **Administración** : el molino debe contar con personal capacitado para el manejo de todos los aspectos de la contabilidad, inclusive el análisis financiero y la toma de decisiones.
- **Organización** : el molino debe contar con dirigentes concientes que animan el grupo de trabajo según los principios del MCCH.
- **Comercialización** : el molino debe desarrollar contactos con organizaciones proveedoras y otras clientes en la zona donde trabaja. Se está estructurando una red de organizaciones que son entre ellas mismas proveedoras y clientes.
- **Técnica** : el molino debe contar con personas capacitadas en mecánica para asegurar el mantenimiento eficaz de las maquinarias.

### 2.6.2 El MCCH tendría que sistematizar su ayuda en las siguientes áreas

- **Financiación**:
  - fondo rotativo para compra de granos.
  - apoyo directo con préstamos a través de otras instituciones.
- **Administración**:
  - cursos de contabilidad con énfasis en la actividad de

- producción.
- seguimiento de la contabilidad de cada molino, hasta llegar a la autonomía.
- **Organización**:
  - participación de los dirigentes en las asambleas provinciales mensuales.
  - seguimiento socio-organizativo a través del seguimiento contable de cada molino.
- **Comercialización**:
  - venta de las harinas a través de la red de bodegas del MCCH.
  - fortalecimiento de las relaciones entre organizaciones y no solamente entre organizaciones y el MCCH, según las demandas y las ofertas de cada organización.
- **Técnica**:
  - cursos de mecánica para los molineros
  - seguimiento de cada molino en cuanto a mantenimiento de las maquinarias.
  - asistencia técnica para reparaciones según las necesidades, a fin de que la experiencia de cada molino pueda ser utilizada por otras organizaciones y facilitar la multiplicación de los efectos de los cursos entre las organizaciones

### 2.6.3 Fomentar el desarrollo de una red de solidaridad entre los molinos.

Los representantes de los organizaciones involucradas en el programa molinos se reúnen cada 2 meses y aprovechan del espacio de intercambio de experiencias que se ha creado para hacer lo siguiente :

- Seguir cursos específicos para molineros, como pueden ser aspectos contables, conservación de granos, mecánica, etc...
- Organizar visitas de conocimiento y aprendizaje de los métodos de procesamiento de granos en diversos molinos para me-

orar los métodos de trabajo.

- Intercambiar experiencias en cuanto a la organización del trabajo, como puede ser acopio de grano, técnicas de molienda, métodos de tratamiento de las harinas, organización de transporte, etc....

### 3. Los talleres artesanales y la Coordinación de Mujeres

En esta nuestra sociedad, la gran mayoría vivimos cada día peor, somos privados de derechos tan fundamentales como la vivienda, la educación, el trabajo, la salud, y todo esto con repercusión mayor sobre las mujeres, haciéndose cada vez más dura la lucha por la vida y el respeto a la dignidad humana.

La estructura de injusticia social nos hace víctimas del hambre, la pobreza y la privación. Millones de mujeres latinoamericanas soportamos cada día a nuestras espaldas la carga de conseguir alimentos, vestidos y vivienda para nuestras familias. Existe una tendencia a la **feminización de la pobreza**, porque sufrimos situaciones tales como:

- Doble jornada de trabajo
- Devaluación del trabajo de la mujer
- Falta de atención a la salud en fases importantes, como la de gravidez y crianza
- Violencia doméstica
- Objeto de mercado o propaganda
- Marginación en la educación
- Explotación social y otros.

Las mujeres no nos quedamos pasivas ante el peso de la situación que sufrimos y vamos creando espacios de identidad, de reivindicación de nuestros derechos y dando respuestas cada vez más firmes a las necesidades vitales que tenemos.

Por esto, vamos formando grupos y organizaciones de mujeres en medio de nuestro pueblo y con una firmeza y vitalidad gran-

des, impregnando de humanidad toda lucha. Hay compañeras que dentro de las organizaciones populares de varones aportan con una constancia y firmeza inquebrantables.

Para unificar esfuerzos y dar respuestas concretas y esperanzadas nacimos como **COORDINACIÓN DE MUJERES MCCH**



Desde hacia 5 años, el MCCH venía unificando respuestas organizativas a través de una red de organizaciones con tiendas comunitarias. Varias organizaciones de mujeres estaban ya participando y formando parte del MCCH, pero se empezó a sentir la necesidad de encontrarnos, conocernos, valorizarnos y organizadas caminar juntas, como mujeres de sectores populares, con necesidades comunes.

Por esto, se hizo realidad el Primer encuentro de mujeres con participantes de diferentes organizaciones y provincias. Se vivió con alegría esperanzada el sábado 23 de septiembre de 1989, y en la medida que iban llegando compañeras, crecía el entusiasmo ante

el asombro de comprobar que somos muchas las que estamos luchando por dar respuestas a los problemas de cada día. Nos conocimos, intercambiamos experiencias, y todas las compañeras, provenientes de la costa y de la sierra: pobladoras, indígenas y campesinas, comprobamos que los problemas y dificultades en el caminar organizativo son muy parecidos.

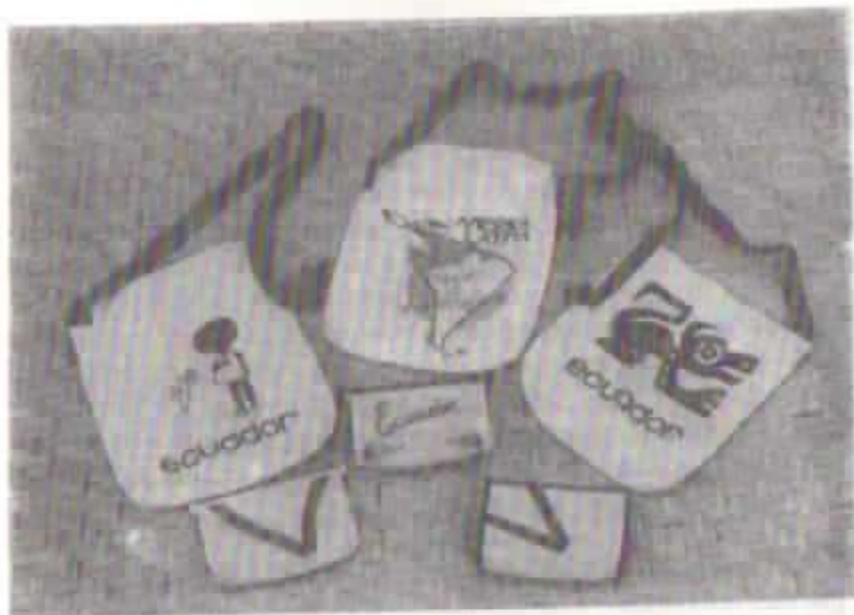
El conocernos nos ayuda a valorarnos y enriquecemos para crecer juntas como mujeres libres aportando a nuestra sociedad valores más humanos, un nuevo sentido a la vida desde el caminar juntos mujeres y hombres en igualdad con identidad propia. Concluimos que necesitamos unificar esfuerzos en los siguientes campos:

- Educación:
  - Formación
  - Capacitación.
- Salud y nutrición.
- Respuestas económicas.

Es verdad, vivimos geográficamente muy distantes, pero más fuentes aún es nuestro deseo de caminar juntas, y el encuentro no fue uno de tantos que se hacen y quedan sin raíces ni frutos. Por esto, con el aporte de todas fuimos señalando los pasos a seguir. Es importante conocernos más, capacitarnos mejor, redescubrir todo nuestro mundo femenino, las raíces de nuestra cultura desvalorizada y olvidada.

Hablando y hablando vimos como la situación social y económica es y se hace cada vez más crítica y esto nos exige ver cómo podemos aportar económicamente a nuestros hogares cada vez más pobres. Además, el aporte económico nos ayuda a no depender de nuestros maridos y a relacionarnos con ellos en un nivel de mayor igualdad, de un mayor compartir en todos los niveles.

Cada tres meses, seguimos reuniéndonos, conversando y reflexionando sobre diferentes temas de interés para todas y también dando pasos respuestas económicas concretas. Nos organizamos



para realizar una rifa y aportar cuotas para poder abrir nuestra tienda comunitaria en Quito y tener un lugar de venta de nuestros trabajos, bordados, artesanías y manualidades; un esfuerzo de todas que ya es realidad desde el 10 de junio de 1990 donde nos reunimos de nuevo para la bendición y fiesta de nuestra tienda. En la medida que se vaya consolidando nuestra organización seguiremos abriendo caminos de esperanza en otras provincias.

Tenemos que seguir valorando nuestra expresión cultural a través de las artesanías, recuperando tanto arte que hemos olvidado porque durante 500 años nos han dicho que no vale y nosotras lo hemos mal vendido o puesto a un lado, ahora sabemos que tenemos manos de artistas, capacidad de expresar en una amplia variedad de artesanías, nuestra vida y costumbres.

No nos hemos quedado únicamente en un intercambio dentro de nuestro país, estamos en coordinación solidaria con grupos de otros países, para un intercambio de cultura y con el objetivo común de ir creando un mercado internacional alternativo, donde se valore el trabajo en su justo precio para no ser víctimas de la explotación de las grandes multinacionales.

No es una relación simplemente comercial, es un caminar de compañeros en unidad de lucha para ir creando un mundo más justo y humano.

No es fácil todo esto, pero tenemos ilusión, estamos conscientes que debemos dar un aporte cada vez mayor a nuestra organización y a nuestro pueblo, para llegar a ser un pueblo libre en unidad organizativa de mujeres y hombres junto a Dios que camina dándonos fuerza de liberación y nuestra madre María, mujer trabajadora como nosotras, en medio de la dominación, vive en la esperanza del Magnificat, viendo y alegrándose por el triunfo de los humildes y pobres, porque Dios derriba a los soberbios y poderosos de sus tronos y llena de bienes a los pobres; ella mujer sencilla y fuerte es buena compañera en nuestro caminar.

Estamos conscientes que no podemos quedarnos solo en respuestas inmediatas, tenemos que seguir conscientizándonos y trabajando para abrir perspectivas, vías amplias.



Queremos intervenir y participar en los proyectos de la sociedad, aportando para que haya leyes donde se considere a la mujer, con sus propios aportes, en igualdad al hombre, y no de segunda categoría. Con participación activa y capacidad de decisión en los diferentes campos sociales, de la iglesia y en el hogar.

...Y seguiremos creando futuro, siguiendo el ejemplo de mujeres de nuestro pueblo, como Dolores Cacuango y las mujeres fuertes y valientes de la Biblia: Judith, Esther, Noemí y tantas otras a lo largo de toda la historia... y todo esto lo lograremos con nuestra propia identidad de ver la vida, de sufrirla, de amarla y de lucharla con generosidad y ternura.

#### VENTAS DE LA COORDINACION DE MUJERES

* En la tienda Comunitaria MCCH	1.005.901,00
sucres por mes	
* Al exterior	
• En 1989, promedio de dólares por mes	3.948,88
• En 1990, promedio de dólares por mes	6.015,53

#### 4. Sistema de Ahorro

Monseñor Leonidas Proaño planteó la necesidad de que las organizaciones indígenas y populares creen su economía propia y que los cambios y el desarrollo tienen que hacerse con los recursos de los pobres. Siguiendo esta propuesta, el MCCH considera que es conveniente canalizar los ahorros de las organizaciones populares hacia actividades de producción y comercialización que beneficien a campesinos o pobladores urbanos, en lugar de que sean depositados en los bancos privados y sirvan a las grandes empresas capitalistas.

Desde las primeras semanas de 1990, se está estudiando la posibilidad de crear un sistema nacional de ahorros MCCH, pero antes de ponerlo en práctica se ha resuelto realizar una experiencia

inicial con las organizaciones populares del sur de Quito que desde 1989 habían venido depositando sus ahorros. La experiencia es positiva tanto para las organizaciones de lavanderas, talleres artesanales, grupos de jóvenes y la misma Coordinación de Mujeres pues obtienen una tasa de interés más alta que los bancos privados (en la actualidad es de 37%), la capitalización de intereses se realiza trimestralmente y como se trata de depósitos a la vista, las organizaciones pueden retirar sus ahorros en el momento que los requieran sin necesidad de desplazarse al centro de la ciudad. Pero este sistema también beneficia al MCCH pues el conjunto de los ahorros de las organizaciones populares que han abierto su cuenta es significativo: 18 millones de sucres en octubre de 1990. Estos fondos han sido destinados a la compra de productos alimenticios básicos, campesinos y elaborados, en beneficio de las mismas y otras organizaciones populares.

Para este sistema, como para los otros, el MCCH únicamente trabaja con organizaciones.

## CAPITULO VI

### PROCESOS EDUCATIVOS





## CAPÍTULO IV

### PROCESOS EDUCATIVOS



Al igual que los otros componentes de la experiencia MCCH, la capacitación no obedece a un programa pre-establecido sino que, más bien, ella ha ido adquiriendo forma en relación a las demandas de las organizaciones afiliadas y a los requerimientos de la red.

A fin de partir de las necesidades de la gente, se realizaban viajes periódicos a las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo y visitas a las organizaciones vinculadas a la red. Como resultado de este contacto, los procesos educativos iniciales giraron en torno a la comercialización y aspectos socio-organizativos por medio de la práctica y de la reflexión a la luz del Evangelio. Con la apertura de las bodegas en provincias y el proyecto de desarrollar la participación por parte de las organizaciones vinculadas a la red, apareció la necesidad de desarrollar la capacitación en contabilidad y gestión como medio para contribuir a la solución de los problemas administrativos de las tiendas comunales y organizaciones involucradas en programas de comercialización. En esta perspectiva se dictaron ocasionalmente algunos cursos en 1987, hasta que en 1988 se formó la Coordinación de Capacitación y se dio paso a la programación de este tipo de eventos. A mediados de este mismo año se planteó la necesidad de contribuir a la recuperación y mejoramiento de la dieta tradicional a través de la utilización de productos campesinos y mediante la realización de talleres de nutrición y salud. Estos cursos se iniciaron gracias al convenio MLAL - CESPO - MCCH.

Desde la apertura de las bodegas en la Sierra Central hasta mediados de 1989, se publicaron las hojitas provinciales en las que

un capacitador del Equipo Central devolvía a los dirigentes de las organizaciones y a las asambleas provinciales las principales propuestas, decisiones y contribuciones de la reunión anterior. Esta pequeña publicación servía además para motivar la reflexión en torno a los principales problemas de las organizaciones a la luz de la Palabra.

Con el desarrollo de los procesos educativos se intentó fortalecer, desde 1990, la Coordinación de Capacitación. Sin embargo, esto no ha sido plenamente alcanzado por la rotación de los capacitadores del Equipo Central y, sobre todo, por la multiplicidad de tareas encomendadas al equipo de educadores. En efecto en el MCCH los capacitadores son responsables de las actividades de seguimiento, promoción, difusión, comunicación, evaluación, sistematización y capacitación, además del apoyo en la planificación, programación y la coordinación interinstitucional.

El seguimiento y la evolución se los practica a través de visitas a organizaciones, asistencia a las asambleas provinciales y acompañamiento al equipo de apoyo. Las actividades de promoción se las realiza mediante la organización de eventos para el personal y los representantes de las organizaciones: encuentros nacionales, convivencias, talleres para promotores y bodegueros, reuniones de la Asamblea Directiva Nacional, asambleas provinciales, reuniones de los equipos de apoyo, etc. Esta forma de promoción se encuentra estrechamente vinculada a la difusión mediante las publicaciones MCCH, como el boletín Maquicuna, la serie Chasqui, folletos de Nutrición, folleto que contiene los Principios o raíces MCCH, etc., en los que se recogen las propuestas de dirigentes y trabajadores así como también las resoluciones de la Asamblea Directiva Nacional. A su vez, esta tarea también está relacionada con la comunicación interna entre trabajadores de la red pero también con las organizaciones; en esta perspectiva se diseñó formularios que ayudan a registrar la información y se difundió el programa de radio "A Dios rogando y con el mazo dando", con el apoyo del Centro de Estudios y Difusión Popular (CEDEP), a través de cuarenta emisoras de diecisiete provincias del país. La sistematiza-



ción es una actividad nueva en el MCCH pues nació a fines del primer semestre de 1990; se espera que ella contribuya a la autoreflexión sobre la experiencia MCCH a fin de potenciar los actuales sistemas de comercialización y capacitación.

Al igual que se constataba a fines de 1988, en la evaluación encargada por SNV, a fines de 1990 podemos afirmar que hay un menor desarrollo relativo de la capacitación en relación a los otros componentes MCCH, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

El reto es todavía mayor si se considera que el MCCH estima que la capacitación es un complemento indispensable a las acciones de comercialización encaminada al fortalecimiento de las organizaciones populares y campesinas. Es decir que el MCCH se propone poner en práctica un modelo integrado de producción /

comercialización, robustecimiento de la organización y capacitación.

Dentro de la serie de actividades desarrolladas por el Equipo de Capacitación, se destacan los cursos de contabilidad, nutrición y los nuevos espacios de educación como los talleres de promotores, bodegueros y dirigentes MCCH.

## 1. Cursos de Capacitación

### 1.1 Cursos de contabilidad

En el MCCH hay dos modalidades de eventos de capacitación en contabilidad. La primera, con antecedentes mayores, está dirigida a los socios de las organizaciones que mantienen tiendas comunales y, especialmente, a los responsables del manejo de productos o dinero, en tanto que la segunda involucra a los



responsables de contabilidad y administración de los molinos comunitarios.

Los cursos para tiendas comunales reunieron, en el primer semestre de 1990, a un promedio de 17 participantes de diferentes comunidades de cada zona, como San Miguel de Quera, Columbe y Cochapamba. La capacitación contable estaba organizada en cuatro niveles con el apoyo de un folleto elaborado para el efecto. Sus resultados fueron variables según la zona y más concretamente según el nivel de instrucción y manejo del castellano por los participantes y los niveles de diserción. En Columbe concluyeron todos el curso y recibieron los diplomas, sin embargo algunos de los mestizos del pueblo tiene dificultades para pasar del conocimiento teórico al manejo práctico de la contabilidad y hacer balances del movimiento económico de su tienda.

Cada capítulo del folleto de contabilidad empieza explicando algún tema abstracto pero al final hay algunos ejercicios para poner en práctica la teoría. En los cursos se estimula a los participantes para que expliquen los ejercicios realizados ó las tareas que se están haciendo ya sea en quichua ó castellano. Una parte fija y muy práctica de los cursos de contabilidad consiste en hacer el balance en algunas de las tiendas mediante el trabajo en grupos de cuatro o cinco personas.

Al término de la parte oficial del curso generalmente se continúa con el seguimiento en forma de visitas, a pedido de los participantes. En ellas se trata asuntos pendientes, como los balances y la contabilidad de tiendas específicas.

Los puntos fijos que se abordan en los diferentes niveles del curso de contabilidad son:

#### Nivel 1.

- La tienda comunitaria: porqué y cómo,
- La contabilidad: porqué y cómo,
- El balance

#### Nivel 2.

- El balance y la inflación
- Cómo enfrentar la inflación

#### Nivel 3.

- Hacer un balance de una tienda en la práctica

#### Nivel 4.

- El estado de pérdida ó ganancia
- Fijación de precios

#### Nivel 5.

- El sistema básico de contabilidad (las facturas, libro de caja etc.
- Otros asuntos pendientes

Los talleres de capacitación para molineros nacieron desde la experiencia de los compañeros de Casa Quemada que hicieron resaltar la necesidad de tener un buen sistema contable para llevar un proyecto de producción. Esta experiencia sirvió para los otros molinos pues fue acogida por el MCCH que ya se había propuesto, en 1989, apoyar la administración de las nuevas unidades de producción comunitaria. Para 1990 se programó 12 días de capacitación por organización, a razón de 2 días por mes para cada una de ellas, durante 6 meses. El método de estos talleres es muy sencillo. En cada molino se reúnen de 4 a 8 personas, entre ellas el tesorero, el bodeguero, el presidente y secretario de la organización; el trabajo de capacitación se inicia con la reflexión sobre los propios papeles y libros de contabilidad de la organización (recibos, cardex). Se elabora un sistema de contabilidad para cada organización según sus necesidades reales. Como dice el responsable del programa molinos, esta modalidad de capacitación es un lujo porque cada organización demanda mucho tiempo y porque el ritmo de trabajo es más lento de lo previsto pues, en algunos casos, es necesario ir repitiendo algunas ideas y mecanismos para fijar los conocimientos. Al parecer, la escritura "automática" en el cardex, libro mayor y libro diario no presenta mayor problema; las dificultades surgen cuando es necesario hacer análisis financiero para la toma de decisiones y aún cuando hay que establecer el estado de pérdida / ganancia y hacer los balances.



Los resultados son, en general, positivos pero diferentes según el molino. En Casa Quemada se puede constatar un buen avance no solo en registros sino también en balances, aunque sus responsables todavía tienen limitaciones para el análisis financiero. En Chugchilán, el responsable de la contabilidad aprende rápidamente, pero la situación es diferente en Calancha y Pilapuchín en donde se avanza lentamente por la rotación de los responsables y/o participantes, el nivel de instrucción de la gente, la limitada disponibilidad de tiempo y el ritmo de trabajo de la organización.

#### 1.2 Cursos de nutrición

Los cursos de nutrición han beneficiado a un total de 95 personas de 4 grupos de campesinos indígenas y 2 grupos de pobladores de Quito y Riobamba. El promedio de inscritos en todas las zonas, a excepción de Pujilí, es de 28 personas por grupo y el número de asistentes efectivos osciló en torno a 18, es decir que la tasa de participación efectiva fue del orden del 64.56%.

Los contenidos del programa fueran divididos en siete unidades didácticas: realidad y nutrición, salud / enfermedad, alimentos, metodología, nutrición según período de vida, huertos familiares y medicina natural. Por solicitud de los participantes de los grupos de Riobamba y Columbe se incluyó, en sus respectivas planes de estudio, primeros auxilios.

Los cursos se realizaron cada dos meses con una visita de seguimiento de por medio. Además de aspectos conceptuales o teóricos, en cada curso se incluyó una parte práctica, misma que a juicio del responsable MCCH del programa "... ha estado fuera de la realidad productiva y de vida de la comunidad por lo que se ha podido rescatar muy poco o casi nada del conocimiento propio de las comunidades y de sus viejos".

A nuestro juicio esta observación es válida para el conjunto del programa. Sin desmerecer la motivación y la sensibilización



producida en las participantes, los cursos de nutrición se vieron avocados a algunas dificultades institucionales y metodológicas. Entre éstas últimas se podría mencionar que no siempre se partió de las necesidades y posibilidades reales y tradiciones culinarias de los beneficiarios del curso. En muchas ocasiones la reflexión comenzó a partir de concepto como vitaminas, proteínas y minerales para luego, en un segundo momento descodificarlos en relación a los productos agrícolas conocidos por los participantes. El deseo de lograr el equilibrio perfecto en la alimentación llevó a los cursantes, como en Columbe por ejemplo a elaborar menús diarios compuestos de desayuno, almuerzo y merienda con productos no disponibles en la zona o existentes en el mercado pero inalcanzables por limitaciones en el ingreso familiar.

A pesar de estas dificultades, el interés de los beneficiarios es grande, como prueba la asistencia de 70 personas al Segundo Encuentro Nacional de Nutrición, realizado en Pujilí el 11 y 12 de agosto. De la misma manera, el interés por los huertos comunitarios se ha desarrollado con las experiencias de Columbe y Cajas, en donde los grupos han incorporado a nuevos participantes. Una evaluación general de los cursos y talleres sobre contabilidad y nutrición permite identificar las dificultades siguientes:

- Bajo nivel y heterogeneidad de la instrucción de los participantes.
- Distancia cultural entre beneficiarios e instructores: mientras las culturas andinas son orales y concretas, el conocimiento occidental es abstracto y su forma de conservación y transmisión es la escrita.
- Sobresaturación de cursos por la multiplicidad de ofertas de las agencias de desarrollo públicas y privadas pero también por la demanda generada artificialmente por algunas organizaciones que ven en este tipo de eventos la mejor manera de congraciarse con las instituciones, de poner de manifiesto su capacidad de inter-locución y seguimiento.



## 2. Nuevos espacios de capacitación

A diferencia de la organización popular y de la empresa privada, el MCCH exige combinar un buen conocimiento técnico con la mística de servicio. Para atender las necesidades que el personal o los trabajadores de la red plantean ya sea en un sentido o en otro, desde 1988 se han organizado cursos ocasionales para promotores y bodegueros. Pero, es a partir de julio de 1989 que se dio comienzo al programa de formación y capacitación de promotores y bodegueros a través del sistema de talleres bimensuales primero y trimestralmente después. El 20 de enero de 1990, la Asamblea Directiva Nacional resolvió impulsar la escuela de formación de cuadros MCCH y desde junio de este mismo año el programa de formación y capacitación se extendió a los representantes provinciales ante la Directiva Nacional. Para profundizar en esta tarea, al mismo tiempo se resolvió promover procesos educativos en los equipos de apoyo provinciales conformados por promotores, bodegueros, representantes provinciales, capacitadores responsables de provincias (chasquis) y asesores.

### 2.1 Talleres de promotores y bodegueros.

Como se dijo en la parte correspondiente a personal, los promotores son quichuhablantes. A pesar de compartir objetivos y actividades, la relación entre las diferentes etnias y culturas está impregnada de la ideología dominante esencialmente segregacionista y discriminadora. El personal del MCCH no escapaba a estas influencias y por ello los primeros talleres giraron en torno a las relaciones inter - étnicas en el Ecuador, particularmente en el MCCH y especialmente a los nexos entre promotores y bodegueros. Los resultados fueron muy positivos pues se reconoció la diversidad cultural y los quichuhablantes perdieron el recelo de expresarse en su idioma.

Una vez mejoradas las relaciones humanas se hacía necesario desarrollar la preparación del personal para el desempeño de las tareas específicas. Para ello se estimó que era conveniente que tanto bodegueros como promotores tuvieran la posibilidad de conocer mejor las características, objetivos y expectativas del MCCH desde una perspectiva global pero también desde los requerimientos de su propio trabajo. Para ello, los talleres fueron concebidos en dos partes: una primera para reflexionar, en conjunto, sobre los principios MCCH y la coyuntura nacional, una segunda, para informar y formar a los bodegueros sobre los sistemas de administración y contabilidad MCCH y para desarrollar con los promotores técnicas de conocimiento y animación de las organizaciones y comunidades.

### 2.2 Formación de dirigentes MCCH

Las dificultades encontradas en el Azuay pusieron en evidencia la necesidad de formar líderes MCCH. La Asamblea Directiva Nacional encomendó esta tarea al Equipo Central de Capacitación y después de analizar varias alternativas se resolvió que los representantes ante la Directiva Nacional se beneficien del sistema de talleres para promotores y bodegueros compartiendo el módulo común y aprovechando el tiempo de trabajo por grupos ocupacio-

nales para la realización de sus tareas específicas. Este sistema está en vigencia desde junio de 1990, y, al parecer, permite mayor conocimiento e integración del personal y dirigentes, mayor flujo de información a pesar de las limitaciones propias de los grupos de más de 30 personas.

La idea de la formación del Equipo de Apoyo en cada una de las provincias nació a fines de 1989, como respuesta a la necesidad de descentralizar la gestión y la capacitación MCCH con miras a la incorporación paulatina de los dirigentes de las organizaciones vinculadas al MCCH y al desarrollo de la participación campesina y popular. Entre las tareas previstas para el Equipo de Apoyo se destacan las siguientes:

- Definir un plan de trabajo para la bodega provincial y asegurar el cumplimiento del mismo teniendo en cuenta las prioridades de cada zona.
- Controlar la organización y funcionamiento de la bodega.



- Controlar el cumplimiento del horario del personal MCCH.
- Asegurar el abasto de productos alimenticios y su calidad nutritiva.
- Promover reuniones, reflexiones, giras y demás eventos a nivel provincial.
- Promover la mayor participación de las organizaciones afiliadas y clientes.
- Identificar las zonas de trabajo prioritarias en cada provincia.
- Coordinar las actividades provinciales con otras organizaciones e instituciones.
- Conocimiento y vivencia de los principios MCCH

Los equipos de apoyo comenzaron a funcionar en abril de 1990 con la participación de promotores, bodegueros, representantes provinciales, chasquis y asesores. La frecuencia de las reuniones y las actividades difieren de provincia a provincia. En el futuro se espera incorporar a los dirigentes de las organizaciones de campesinos y de pobladores vinculadas al MCCH.



## CAPITULO VII

### VISION HACIA EL FUTURO



El niño en esta foto, que vive en un barrio de la ciudad de Bogotá, Colombia, es uno de los muchos que han sido beneficiarios de un programa de alfabetización y formación profesional que se inició en 1975. Este programa, que fue financiado por el gobierno colombiano y el Banco Mundial, tenía como objetivo principal mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de la ciudad. El programa consistió en enseñar a leer y escribir a los niños, así como a enseñarles algunas habilidades básicas de la vida cotidiana. Este programa ha sido muy exitoso, ya que ha permitido que muchos de estos niños puedan acceder a una educación superior y mejorar su calidad de vida.





El MCCH nació como una respuesta de los CEBs ante la escasez y encarecimiento de los alimentos, como una propuesta concreta frente al hambre que sufren los pobres de la ciudad y del campo. La iniciativa dió sus primeros pasos a nivel urbano mediante el abasto de productos industrializados básicos, pero enseguida se incorporaron a la naciente red organizaciones rurales que ofrecieron productos campesinos. Teniendo presentes la ventajas de la economía de escala y necesidad de unir esfuerzos para lograr mejores condiciones de comercialización, el MCCH creció bajo el lema de que "si el hambre es nacional la comercialización también tiene que ser nacional".

El hambre es el producto de muchas causas y pueden ser atendida desde diferentes frentes de trabajo: la comercialización de alimentos, la generación de empleo e ingresos, el crédito, etc. Los campesinos indígenas y los pobladores lo saben al igual que las agencias de desarrollo y las organizaciones populares. El MCCH no ha querido dispersar su actividad y por ello se ha centrado en la comercialización de productos alimenticios básicos; sin embargo, día a día se manifiesta una demanda creciente para desarrollar la comercialización comunitaria e incursionar en otros campos o líneas de acción. Para atender estas demandas el MCCH ha ampliado su área de trabajo y ha incursionado, desde 1989, en la transformación de productos campesinos y en la producción y comercialización de artesanías utilitarias mediante los programas de molinos y la Coordinación de Mujeres.

Pero las demandas son numerosas y los recursos limitados. El MCCH no puede crecer indefinidamente y multiplicar sus servicios. Se ha establecido prioridades teniendo muy en cuenta que las nuevas líneas de trabajo no solo que tienen que estar estrechamente ligadas a la actividad fundamental del MCCH, sino que además debe tratarse de actividades complementarias a la comercialización comunitaria.

A fin de evitar los problemas de la centralización de actividades, concentración de funcionarios y las consiguientes dificultades de participación y aumento de personal, se está diseñando un modelo de crecimiento descentralizado que se lo conoce con el nombre de **MOVIMIENTO MCCH**. Este esquema permitiría un desarrollo relativamente autónomo de las líneas de trabajo actuales, pero también la incorporación de nuevos componentes, articulados todos ellos a nivel nacional bajo la personería jurídica única de la Fundación MCCH.

Esta propuesta está siendo conocida y discutida por el Equipo de Coordinación Nacional y la Asamblea Directiva Nacional. Hasta el momento se han avanzado tres **criterios**:

- \* Los responsables de las diferentes líneas de trabajo o coordinaciones deben haberse formado en el MCCH.
- \* Cada coordinación deberá tener su contabilidad propia dentro de una gestión solidaria. Es decir que debe articularse armoniosamente la relativa autonomía de cada línea de trabajo o componente con algunos niveles de centralización indispensables para asegurar la unidad del movimiento.
- \* Todas las coordinaciones deberán compartir los principios, motivación y estilo de trabajo MCCH.

En la Coordinación Nacional se ha identificado, hasta ahora, las siguientes **líneas de trabajo**:

1. **La Comercialización MCCH** que comprende la compra - venta de productos industrializados, en apoyo a las tiendas y

bodegas comunitarias, y la comercialización de productos campesinos dentro y fuera de la red de organizaciones vinculadas al MCCH. A fin de contribuir a los procesos organizativos se promoverá la reflexión sobre la realidad desde la comercialización así como también la capacitación administrativo - contable y nutricional.

Este frente de trabajo incluirá también el asesoramiento en el manejo y conservación de granos, mediante acciones de capacitación y orientación tanto para el personal del MCCH como para responsables de comercialización de las organizaciones campesinas en aspectos relativos a: medición de humedad, búsqueda de procesos de secado, selección y envasado de granos, como también asesoramiento en el diseño de bodegas y centros de acopio campesinos.

2. **La Coordinación de Mujeres MCCH**, con su actividad específica de apoyo a la mujer en cuanto a la generación de ingresos



mediante la producción y comercialización de artesanías y formación en campos relativos a su vida y salud.

3. **Microempresas comunitarias**, con actividades relativas a la transformación de los productos agrícolas y funcionamiento administrativo de la micro - empresa rural, lo cual tiene gran impacto en la economía campesina pues facilita la comercialización de los productos, crea un valor agregado y permite a algunas familias campesinas la posibilidad de encontrar trabajo dentro de su comunidad sin tener que migrar.

4. **Caja de Ahorros MCCH**, encaminada a que el dinero de los pobres sea usado en su beneficio y en acciones solidarias en lugar de ir a los bancos privados. Ofreciendo a las organizaciones un interés mejor al del banco y permitiendo que estos fondos sirvan para ampliar las actividades de comercialización sin tener que recargar a los productos el costo inflacionario que en nuestro país es más alto que la tasa de interés bancaria.



5. **Turismo popular** administrado por comunidades campesinas e indígenas y demás organizaciones populares a fin de aprovechar racionalmente los recursos naturales e históricos y fomentar el intercambio cultural en igualdad de condiciones por medio de albergues, visitas a talleres de producción artesanal, caminatas y excursiones, respetando las condiciones de vida de la población de la cada zona.

6. **Coordinación Internacional** con organizaciones de pobladoras, campesinos, indígenas, mujeres y jóvenes a fin de intercambiar productos, experiencias y conocimientos en la perspectiva de crear una coordinación de comercialización comunitaria latinoamericana de organizaciones populares con el ánimo de fortalecer las relaciones sur - sur y sur - norte.

7. **Tierras**. El Fondo Especial de Tierras MCCH operará en unidad con el Fondo de Tierras del FEPP.

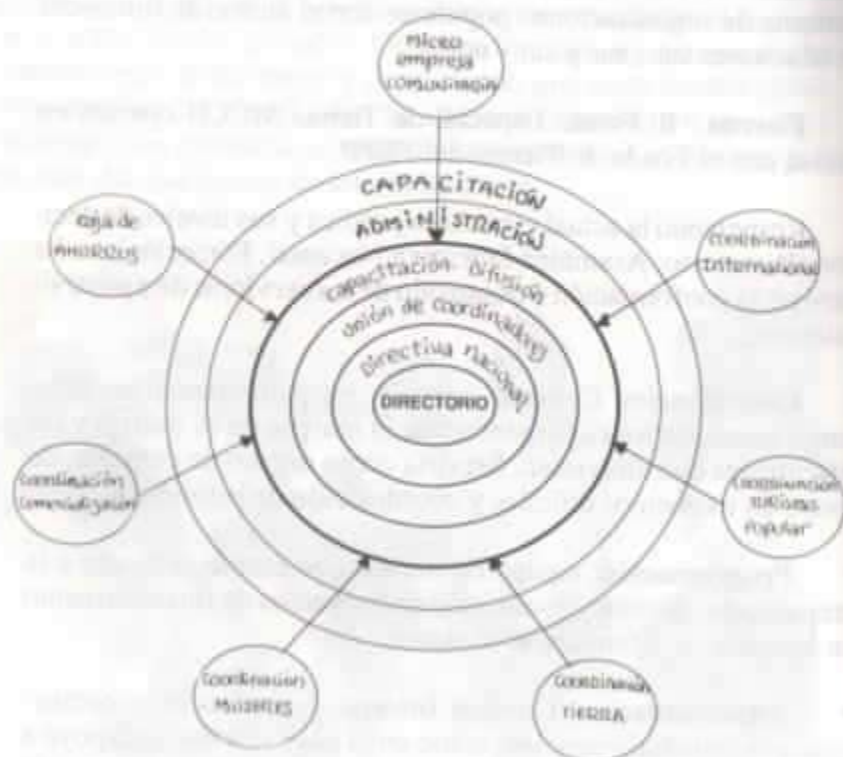
Respetando la actual estructura jurídica y sus niveles de decisión (Directorio, Asamblea Directiva Nacional, Dirección), se ha previsto la conformación o desarrollo de los **servicios de apoyo** siguientes:

- \* **Coordinación General**, consejo que participarían las diferentes coordinaciones para informar la marcha de su trabajo y las dificultades que atraviesan. Serviría como órgano de consulta, de apoyo en momentos difíciles y coordinación de actividades.
- \* **Programación**, equipo de trabajo que estaría dedicado a la preparación, gestión y evaluación de proyectos de financiamiento en apoyo a las diferentes actividades.
- \* **Administración, Control Interno y Auditoría**, coordinación que trabajaría también, como en el caso anterior, en apoyo a las otras actividades para establecer los esquemas administrativos de funcionamiento, sistema contable y control interno.

\* **Capacitación**, para el personal MCCH, publicaciones, difusión y apoyo a los sistemas de capacitación de cada frente de trabajo.

La evolución del MCCH en este sentido deberá ser pausada y sobre bases sólidas de experiencias realizadas. Las líneas nuevas deberán pasar por un profundo proceso de discusión y experimentación previa.

Gráfico N° 6  
ESTRUCTURA DEL MOVIMIENTO MCCH



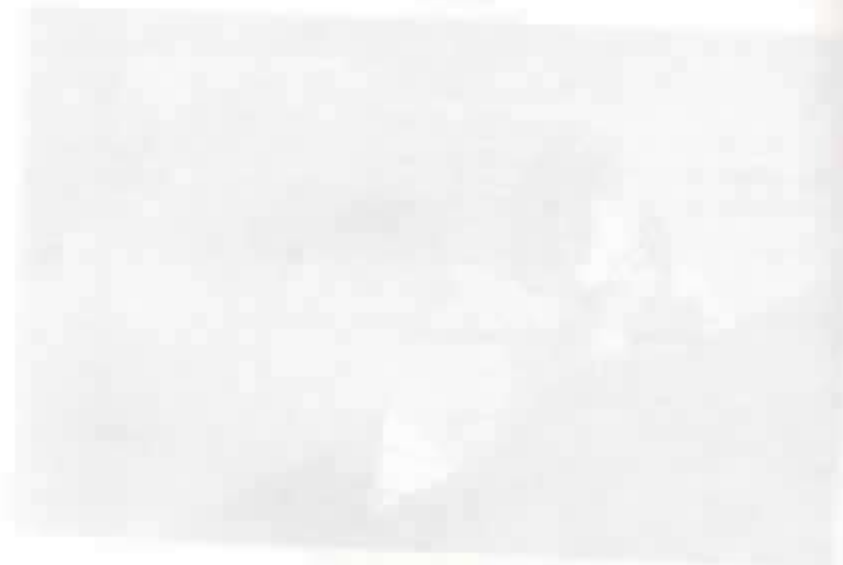
## CAPITULO VIII

### REFLEXIONES FINALES



REFLEXIONES FINALES

REFLEXIONES FINALES



1. El MCCH es un proyecto vital, un proceso abierto que no responde a un proyecto preconcebido sino, más bien, a las necesidades de las organizaciones vinculadas a la red.
2. El MCCH nació por iniciativa de las CEBs en el momento más crítico de transición del modelo desarrollista a la economía neoliberal, caracterizada por la liberación de los precios, la disminución de las fuentes de trabajo, el crecimiento del comercio y los servicios y la reducción del ámbito de intervención del Estado. Se trata de una respuesta concreta emprendida por pequeños grupos de la sociedad frente a la carestía y escasez de alimentos que se abate sobre la mayoría de la población, gracias a la motivación originada en la fe liberadora. En consecuencia, esta experiencia de comercialización alternativa no es el producto de iniciativas del Estado ni de agencias de desarrollo.
3. A diferencia de otras experiencias ancladas en la producción, el MCCH partió de la comercialización de productos alimenticios a fin de satisfacer la demanda solvente de sectores populares urbanos del sur de Quito y luego prosiguió con la transformación de productos campesinos y la coordinación de talleres de mujeres dedicados a la producción y comercialización de artesanías utilitarias. El mercado popular urbano permitió ampliar las interrelaciones campo - ciudad y creó las condiciones para extender la red a otras provincias e iniciar el apoyo a las microempresas comunitarias.

4. La lógica económica es muy sencilla: a comprar juntos, vender juntos e intercambiar entre organizaciones reconociendo precios más elevados para los productores directos y logrando precios más bajos para los consumidores finales, respetando los pesos justos y fomentando la práctica de la solidaridad entre compañeros y organizaciones.



Para mantener el valor real del capital de trabajo, el MCCH, fija sus precios en base a los costos directos (precio de costo de un producto, transporte, manipuleo) más los costos indirectos por concepto de operación e inflación.

5. En la red coexisten diversas formas de comercialización, como las bodegas comunitarias, las tiendas comunitarias, los mercados populares y los grupos de distribución en los que las diferencias provienen de las características del capital de trabajo y la modalidad de venta.
6. Las mutaciones en la estructura MCCH responden a las necesidades del proceso de construcción de la red. Nació como un

espacio de coordinación de organizaciones de pobladores y campesinos y en la actualidad tiene una estructura particular en la que se combinan las características de las organizaciones populares (en cuanto a la participación de representantes de organizaciones en los niveles de decisión) con algunas características de las instituciones (en cuanto a la participación de profesionales, programación y búsqueda de eficiencia económica). El MCCH es una organización de nuevo tipo en la que se combinan las relaciones horizontales con las verticales, la participación con la capacidad operativa para la toma de decisiones.

7. El MCCH también combina la centralización con la autonomía relativa. La primera responde a las ventajas y necesidades de una economía de escala en la que para obtener mejores precios es necesario unificar las compras y las ventas a nivel nacional. Pero, por otra parte, existe una descentralización relativa, a través de las centrales de Quito, Cuenca y Guayaquil y de las bodegas provinciales, a fin de facilitar una mayor participación de las organizaciones y responder con ventaja a las características particulares de los mercados locales y su variación de precios por medio de la descentralización de algunas compras, ventas y acopio.
8. Las formas más frecuentes de las organizaciones vinculadas a la red son tanto las asociaciones, grupos de base y comunas como las organizaciones de segundo grado (uniones o federaciones).
9. El MCCH contribuye al funcionamiento y robustecimiento de las organizaciones de campesinos y pobladores mediante la actividad de comercialización y la contribución a los procesos de concientización sobre derechos y capacidades de los sectores populares y de los pueblos indígenas mediante la difusión y la práctica de los valores de igualdad, solidaridad y justicia inspirados en la fe liberadora.

10. A pesar de los avances en la formalización de la participación de las organizaciones vinculadas a la red, el desarrollo de la participación sigue siendo un gran reto para el futuro del MCCH, especialmente a nivel de las asambleas provinciales y de las instancias de decisión. Para el efecto, la formación de líderes ó dirigentes MCCH aparece como una necesidad impostergable.
11. De la evaluación global del conjunto de procesos educativos aparece que el de más impacto en las organizaciones rurales y urbanas es la reflexión en torno a los problemas concretos de los diferentes grupos a la luz del Evangelio, en el sentido de que ha contribuido a la toma de conciencia sobre los derechos y capacidades para llevar adelante iniciativas de autopromoción económica. Sin desconocer el interés suscitado por los cursos de contabilidad y nutrición, la potenciación de sus resultados exige una mayor reflexión sobre los contenidos y métodos de trabajo, especialmente sobre las limitaciones originadas en la distancia cultural y diversidad de racionalidades económicas de los diferentes sujetos sociales.
12. Desde sus orígenes el MCCH ha dado mucha importancia a la comercialización de productos campesinos. Sin embargo, desde 1989 se ha puesto especial interés en la compra, transformación y distribución de granos. En la actualidad, 11 microempresas comunitarias dan trabajo a 259 personas, reconocen mejor precio al productor directo y venden sus harinas y demás productos a precios convenientes para el consumidor final, a través de la red MCCH.
13. Los 130 talleres de artesanía dan trabajo y la posibilidad de incrementar el ingreso a 1.482 mujeres. La Coordinación de Mujeres, además de apoyar la producción y la comercialización de este tipo de artesanías, facilita la formación y capacitación sobre temas relacionados con la identidad femenina y las necesidades técnicas y sociales de las microempresas comunitarias.

14. En el MCCH la participación de las mujeres es una realidad y un futuro promisorio pues ellas han asumido tareas de responsabilidad tanto en los talleres artesanales como en las tiendas comunales, en la administración como en los mercaditos populares, en los molinos como en el equipo de profesionales. En las tiendas comunales y mercaditos populares urbanos de cada 10 personas 8 son mujeres; en el campo 3 de cada 10 personas son mujeres y en la administración MCCH de cada 10 trabajadores 4 son mujeres.



15. La práctica de una comercialización distinta, fraterna, justa, alternativa es expresión concreta de que el camino no violento que ha elegido el MCCH es posible y eficaz par la construcción de una nueva sociedad.
16. Mediante los cursos de nutrición y el control de productos en bodegas y tiendas comunitarias, el MCCH promueve el consumo y la producción de productos campesinos tradicionales o alternativos como la quinoa o la soya.

17. El futuro MCCH es premisorio pero exigente. Por un lado tiene que atender la demanda ilimitada de las organizaciones actual o potencialmente vinculadas a la red y, por otro lado, cuenta con personal y recursos limitados. El crecimiento tiene que darse en base a la consolidación de las actividades ya emprendidas y la incorporación de nuevas líneas de trabajo debe hacerse conforme a prioridades bien definidas y a la necesidad de combinar la unidad con la descentralización a la luz de las experiencias en curso.

En el pasado, la realización de esta experiencia de nuevo tipo supuso la unidad de la diversidad y, en el futuro, los retos o desafíos son mayores si se desea dar las repuestas adecuadas a las tensiones entre el carácter absorbente de la acción y la necesidad de la reflexión, entre la lógica del capital y los requerimientos de la organización social, la eficiencia y la participación, la rentabilidad y la necesidad de profundizar los procesos educativos, el crecimiento de la estructura administrativa y el estilo de trabajo solidario, la planificación a largo plazo y la necesidad de responder a demandas coyunturales, la profesionalidad y el respeto a las formas particulares de ser de las diferentes comunidades, la expansión y la consolidación, el apoyo de agentes externos y la autonomía en la gestión.

## ANEXOS




ANEXO Nº 1  
HORARIO DE ATENCION DE LAS BODEGAS MCCH

BODEGA MCCH	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
CCH QUITO	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12	8 a 12
RIOBAMBA	—	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12
AMBATO	—	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	—	8 a 12
LATACUNGA	—	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5
CAYAMBE	—	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12 2 a 5	8 a 12
ESMERALDAS	8 a 12	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12	—
GUAYAQUIL	7 a 3	7 a 3	7 a 3	7 a 3	7 a 3	7 a 1	—
CUENCA	8 a 12:30 2 a 4:30	8 a 12:30 2 a 4:30	8 a 12:30 2 a 4:30	8 a 12:30 2 a 4:30	8 a 12:30 2 a 4:30	8:30 a 12:30	—
AZOQUES	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12 2 a 6	8 a 12	—

## DERECHOS Y OBLIGACIONES de las Organizaciones afiliadas al MCCH

Creemos en el poder del servicio y de la solidaridad.  
*"El que quiera ser el más importante que se haga servidor de todos"*  
(Marcos 10, 42)

### Derechos:

1. Descuento del 2% en las compras que se realicen en las bodegas MCCH. El descuento del 1% constará al final de la factura y el 1% restante se entregará a la organización de segundo grado en la Asamblea Provincial.
2. Preferencia para que el MCCH le compre sus productos, especialmente granos secos a los precios mayores vigentes en el mercado.
3. Tendrán derecho al trueque, es decir que podrán pagar las compras con sus productos (granos secos), previo acuerdo de precios y cantidades.
4. Abasto de productos en época de escasez según el cupo fijado y la disponibilidad de producto dentro de MCCH.
5. Voto en Asamblea Provincial para decisiones provinciales. (3 por organización de segundo grado y 1 por organización de base que no esté afiliada a una de segundo grado.
6. derecho a participar en la elección de los 2 representantes por provincia a la Directiva.
7. Derecho a decidir sobre el destino del fondo comunitario de apoyo que será creado en cada provincia con el 5% de las utilidades de la bodega, hasta un tope de S/. 50.000,00 mensuales y la contribución de las organizaciones, mediante aportes y eventos para incrementar el fondo.
8. Derecho preferencial a la capacitación en los diferentes eventos que promueve el MCCH.

9. Derecho a la participación en giras de observación e intercambio, para conocer otras experiencias.
10. Derecho a utilizar a futuro el servicio regular de transporte de productos MCCH, son un 10% de descuento respecto al flete particular vigente.
11. Posibilidad de depositar fondos en el MCCH a un mes plazo y a un interés s
12. Todas las bodegas y tiendas de las organizaciones afiliadas tendrán derecho a obtener el rótulo MCCH, con el espacio para su propio nombre.

### Obligaciones:

1. Aportar con un quintal de arroz por cada tienda.
2. Participar en las reuniones provinciales y nacionales. La falta a la asamblea provincial cusará la pérdida del descuento en ese mes.
3. Comprar mensualmente a la bodega provincial por lo menos el cupo fijado, y en época de escasez tratará de cubrir este cupo según las posibilidades.
4. Participar activamente en las comisiones que se conformen para los diferentes asuntos.
5. Respetar los principios y estatutos del MCCH.

*"Es menester lanzarse, nadando se aprende a nadar y haciendo se aprende a hacer. Es menester vencer el miedo. Es menester conquistar un poco de confianza en sí mismo. Es menester empezar una experiencia".*

**Mons. Proaño.**

## PRINCIPALES SIGLAS UTILIZADAS

APAFAE:	Asociación de Padres de Familia de Esmeraldas
ASOAC:	Asociación de Organizaciones Campesinas del Cañar
BM:	Manco Mundial
CAM:	Centro de Acción de la Mujer
CAMARI:	Tiendas de comercialización alternativa, administradas por el FEPP
CCH:	Comercializando como Hermanos
CEBs:	Comunidades Eclesiales de Base
CECI:	Centro Canadiense de Cooperación Internacional
CEDEP:	Centro de Estudios y Difusión Popular
CEPP:	Centro de Estudios y Promoción Popular
CESA:	Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas
CESPO:	Centro Ecuatoriano de Salud Popular y Ocupacional
CICDA:	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola
COOIBO:	Servicio de Cooperación Belga
CRS:	Catholic Relief Service
CUCIC:	Coordinadora de Uniones Campesinas e Indígenas para la Comercialización
CVS:	Cristo Vive en el Sur
ENAC:	Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización
ENPROVIT:	Empresa Nacional de Productos Vitales
FEPP:	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FMI:	Fondo Monetario Internacional
FODERUMA:	Fondo de Desarrollo Rural Marginal
IERAC:	Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCCH:	Maquita Cushunchic - Comercializando como Hermanos

MLAL:	Movimiento de Laicos para América Latina
OCAME:	Organizaciones Campesinas de Muisne y Esmeraldas
OIT:	Organización Internacional de Trabajo
PEA:	Población Económicamente Activa
PIB:	Producto Interno Bruto
PROCOMER:	Programa de Comercialización de Lago Agrio
SECOURS CATHOLIQUE:	Socorro Católico
SNV:	Servicio de Cooperación Holandés
SWISSAID:	Servicio de Cooperación Suiza
TICOVA:	Tiendas Comunes del Vicariato del Aguarico
TMAX:	Programa de computación para llevar la contabilidad MCCH
UCCG:	Unión de Campesinos y Comunidades de Gualaceo
UNASAY - ECUARUNARI:	Unión de Campesinos del Azuay, Filial Ecuarunari.
UNASAY - FENOC:	Unión de campesinos del Azuay, Filial Fenoc
UNICEF:	Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Infancia
UNINCA:	Unión Interprovincial de Campesinos del Azuay
UNOC:	Unión de Organizaciones Campesinas
UPCCC:	Unión Provincial de Comunidades y Cooperativas del Cañar.

## PRINCIPALES TERMINOS UTILIZADOS EN EL MCCH

### Asamblea Provincial:

Reunión mensual en la que participan los delegados de las organizaciones afiliadas y clientes a fin de conocer la marcha de la bodega provincial, especialmente los informes del bodeguero y promotor e intercambiar información y experiencias.

La Asamblea Provincial también se encarga de promover la reflexión, capacitación y atender las solicitudes de ingreso a la red MCCH.

### Asesor:

Cooperante que presta sus servicios en el MCCH gracias al apoyo de organizaciones no gubernamentales como SNV, CECL.

### Bodeguero:

Compañera o compañero responsable de la administración de la bodega y de la tienda, la atención a organizaciones y al público, la participación activa en la preparación y realización de la Asamblea Provincial, la colaboración con el Equipo de Apoyo y la participación en eventos de programación, evaluación, seguimiento y capacitación MCCH.

### Bodega Comunitaria:

Esta expresión es utilizada en el MCCH en dos sentidos: las bodegas de las organizaciones de segundo grado que operan con capital propio o las bodegas del MCCH. Su carácter comunitario viene dado por los objetivos de servicio y participación y los mecanismos de comercialización utilizados, los cuales son inspirados en el precio justo, peso justo, buena calidad y buen trato.

### Grupos de Distribución:

Comunidades Eclesiales de Base (CEBs) de los barrios del sur de Quito que asumieron la tarea de comprar productos alimenticios básicos a los mayoristas, piladoras e ingenios para luego distribuirlos a través de los responsables de sector y coordinadores de grupos. Es la primera forma de comercialización comunitaria de la experiencia MCCH.

### Capacitador:

Profesional vinculado al Equipo Central de Capacitación responsable de las tareas de seguimiento, evaluación, capacitación, promoción y difusión.

### Convivencia:

Reunión anual de los trabajadores MCCH destinada a promover el desarrollo de las relaciones interpersonales y la integración de los equipos de trabajo.

### Chasqui:

Tradicionalmente es el portador de información o correo. En el MCCH es el capacitador del Equipo Central responsable del acompañamiento, seguimiento y evaluación de una provincia MCCH. Sus funciones son de enlace entre la Bodega Provincial y el Equipo Central.

### Equipo de Apoyo:

Está formado por el o los promotores, el bodeguero, los dos representantes ante la Directiva Nacional, el Chasqui y si es posible uno o dos compañeros de las organizaciones más representativas de la red. El Equipo de Apoyo Provincial se reúne una vez por mes, de preferencia entre dos Asambleas Provinciales y se encarga de promover y velar por la buena marcha de la bodega. Es además un espacio de reflexión y capacitación. Este equipo es el responsable de la preparación de la Asamblea Provincial.

**Maquicuna:**

Del quichua las manos. Nombre del boletín trimestral publicado por el Equipo de Capacitación MCCH con el aporte de los dirigentes y trabajadores MCCH.

**Mercadito Popular:**

Es una pequeña feria a la que concurren semanalmente los vecinos de un barrio popular organizados en grupos de base o comunidades eclesiales. Estos son promovidos y administrados por compañeros voluntarios de los mismos grupos y son abastecidos desde la Bodega MCCH con productos alimenticios básicos, campesinos y elaborados.

**Minga:**

Forma comunitaria de trabajo de origen andino practicada por las comunidades indígenas y las organizaciones económicas populares.

**Molinos MCCH:**

Microempresas comunitarias promovidas y administradas por las mismas organizaciones con el apoyo MCCH a través de la compra de sus productos, anticipos, adquisición de equipamiento complementario (tostadora, etc), capacitación y seguimiento.

**Promotor:**

Dirigente de una organización vinculada a la red MCCH, designados mediante consulta a la Asamblea Provincial y responsable de las visitas a organizaciones, seguimiento de las tiendas comunales, animación de reflexiones, acompañamiento a los eventos de capacitación, estudio de precios del mercado local y promoción de la compra - venta de productos campesinos y alternativos. Dadas las características de su trabajo, en las zonas predominantemente indígenas, se prefiere que el promotor además del castellano maneje la lengua nativa de la zona.

**Producto básico:**

Calificativo empleado en dos sentidos diferentes: en referencia a los productos alimenticios elaborados que hacen parte de la canasta familiar popular (arroz, azúcar o aceite, etc.) ó en relación a los productos industrializados y también en referencia a los llamados productos campesinos.

**Producto campesino:**

En el MCCH producto campesino tiene dos acepciones particulares: el fruto del trabajo campesino (maíz, fréjol, lenteja, otros), y el producto procesado por una organización campesina (máchica, panela, cacao en polvo, mermelada, queso, etc)

**Tienda comunitaria:**

Lugar de venta o distribución de productos alimenticios básicos, promovido y administrado por organizaciones de base, asolaciones, comunidades y organizaciones de segundo grado. A excepción de las tiendas comunales de Quito, todas operan con capital propio proveniente del aporte de sus miembros o de créditos de instituciones.

## INDICE

	Pag.
Introducción .....	7
 <b>CAPITULO I</b>	
<b>EL CONTEXTO NACIONAL .....</b>	
1. Población .....	17
2. Organización del espacio .....	20
3. Economía .....	21
4. Políticas agrarias .....	25
5. El rol del Estado en la comercialización .....	29
6. Experiencias anteriores de comercialización comunitaria .....	31
7. Proceso organizativo .....	32
 <b>CAPITULO II</b>	
<b>EL CAMINO SE HACE AL ANDAR .....</b>	
1. Comunidades de base, grupos de distribución y mercaditos .....	41
2. De la ciudad al campo .....	54
3. Bodegas provinciales .....	58
4. Convenios .....	68

<b>CAPITULO III</b>	
<b>IDEAS MOTIVADORAS</b> ..... 75	
1. Nuestra fe liberadora provoca respuestas frente a la dura realidad.....	80
2. No creemos en las palabras .....	81
3. La comercialización: eje de nuestra acción .....	82
4. Se necesita aunar muchos esfuerzos organizativos .....	82
5. Creemos en nuestro propio poder organizativo.....	82
6. Nuestra acción es política pero no partidista.....	82
7. Nuestro método es la acción liberadora no violenta y firme .....	83
8. Nuestro pluralismo positivo .....	83
9. Nuestra comercialización quiere ser alternativa .....	83
10. Redescubrir nuestras raíces .....	85
11. Nuestra propia economía .....	86
12. Los más pequeños, los más importantes: criterios y luz constante de nuestro actuar.....	86
13. Las mujeres parte activa de este caminar .....	87
14. Presencia organizativa de los jóvenes .....	88
15. Visión indoamericana .....	88
16. Valorar el testimonio de nuestros mártires .....	88
17. Hombres nuevos para una sociedad nueva .....	88
18. Formación permanente .....	89
19. Presencia dinámica de la pareja en el caminar organizativo .....	90
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>LA ORGANIZACION</b> ..... 95	
1. Estructura interna .....	97
1.1 Evolución .....	97
1.2 Niveles directivos y de participación de las organizaciones dentro del MCCH .....	107
1.3 Niveles ejecutivos .....	111
1.4 Sistema de evaluación y programación .....	114
2. Sistemas administrativo, contable y de control .....	116
2.1 Financiamiento .....	116

2.2 Sistema administrativo - contable .....	117
2.3 Control .....	118
2. Política de manejo de personal .....	119
3. Organizaciones campesinas y populares urbanas de la red .....	122
3.1 Agrupaciones de abasto de productos alimenticios básicos .....	123
3.2 Molinos .....	135
3.3 Grupos de mujeres y talleres artesanales .....	136
<b>CAPITULO V</b>	
<b>ECONOMIAS ALTERNATIVAS</b> ..... 139	
1. ¿Qué alternativa propone el MCCH en su sistema de comercialización? .....	141
1.1 Una cierta idea de capitalismo .....	141
1.2 Política de precios en el MCCH .....	145
1.3 La política de compra del producto campesino .....	146
1.4 La política de venta del producto campesino .....	149
1.5 Aspectos logísticos .....	151
1.6 La comercialización de granos .....	151
2. Molinos .....	158
2.1 El ejemplo de la organización Jatun Aillu en Casa Quemada, Cotopaxi .....	158
2.2 La expansión del programa .....	164
2.3 Dos nuevas experiencias: el cacao de Esmeraldas y el café del Napo .....	166
2.4 Los logros .....	167
2.5 Las dificultades .....	168
2.6 Los retos: los molinos en el futuro .....	169
3. Los talleres artesanales y la Coordinación de Mujeres ...	172
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>PROCESOS EDUCATIVOS</b> ..... 179	
1. Cursos de capacitación .....	184
1.1 Cursos de contabilidad .....	184
1.2 Cursos de nutrición .....	187

2. Nuevos espacios de capacitación .....	190
2.1 Talleres de promotores y bodegueros .....	191
2.2 Formación de dirigentes MCCH .....	191

#### CAPITULO VII

#### VISION HACIA EL FUTURO .....

1. La Comercialización MCCH .....	198
2. La Coordinación de Mujeres MCCH .....	199
3. Microempresas comunitarias .....	200
4. Caja de Ahorros MCCH .....	200
5. Turismo popular .....	201
6. Coordinación Internacional .....	201
7. Tierras .....	201

#### CAPITULO VIII

#### REFLEXIONES FINALES .....

ANEXOS .....	211
Nº 1 .....	213
Nº 2 .....	214
Nº 3 .....	216
Nº 4 .....	218

#### INDICE DE CUADROS

Nº 1 Población ecuatoriana según regiones.
Nº 2 Población ecuatoriana por áreas.
Nº 3 Producto interno bruto por ramas de producción.
Nº 4 Población económicamente activa por ramas de actividad.
Nº 5 Población económicamente activa por sectores.
Nº 6 Formas de las organizaciones rurales por provincias.
Nº 7 Formas de participación por tipo de organización.
Nº 8 Organizaciones vinculadas al MCCH.
Nº 9 Formas de organización, socios y beneficiarios por provincia.
Nº 10 Organizaciones afiliadas y clientes por provincia.
Nº 11 Trabajadores de los molinos por sexo.

#### INDICE DE GRAFICOS

Nº 1 Grupos de distribución (enero - junio 1985).
Nº 2 Mercaditos populares (julio - diciembre 1985).
Nº 3 Sistema de comercialización MCCH (1986).
Nº 4 Estructura organizativa MCCH (1986).
Nº 5 Estructura actual MCCH
Nº 6 Estructura del MOVIMIENTO MCCH





"... Fortalecer y enriquecer nuestras raíces indígenas y populares: el sentido comunitario, la minga, el trueque, el amor a la tierra..."

(Principios MCCH)



abya-yala

