

FLACSO



**FLACSO**  
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

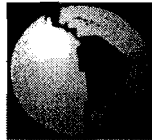
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO

GESTIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS:  
**ENTRE LA TRADICIÓN Y EL MERCADO**  
El caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha  
(APICA)

Autora: Margarita Manosalvas Vaca  
Quito, marzo de 2004

Esta tesis fue financiada por el Fondo de Solidaridad

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN POLITICAS PÚBLICAS**  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO



**FLACSO**  
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

**GESTION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS  
ENTRE LA TRADICION Y EL MERCADO**  
El caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha  
(APICA)

Margarita Manosalvas Vaca  
Dirección de Tesis: Betty Espinosa  
Quito, Junio 2004

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	PAG. 7
<b><u>CAPITULO I</u></b>	
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES</b>	
I.1 OBJETO DE ESTUDIO Y CATEGORÍAS	PAG. 13
I.2 APROXIMACIONES TEÓRICAS	PAG. 18
I.3 ENFOQUE ACCIONAL	PAG. 23
Naturaleza y origen de las organizaciones	PAG. 23
Objetivos de las organizaciones	PAG. 25
Actores en las organizaciones	PAG. 26
Cambio en las organizaciones	PAG. 29
Poder en las organizaciones	PAG. 31
I.4 ENFOQUE SISTÉMICO	PAG. 35
Estructura de las organizaciones	PAG. 35
Funciones y roles en las organizaciones	PAG. 37
Procesos de las organizaciones	PAG. 38
I.5 MARCO EPISTEMOLÓGICO	PAG. 40
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
<b>ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
II.1 LA APICULTURA	PAG. 42
II.1.1 La producción de miel en Ecuador y a nivel mundial	PAG. 44
II.2 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	PAG. 48
II.2.1 Contexto	PAG. 48
II.2.2 Reseña histórica de la comunidad	PAG. 49
II.2.3 Contexto geográfico y población	PAG. 53
II.2.4 La historia del proyecto	PAG. 55
<b><u>CAPITULO III</u></b>	
<b>CONTENIDO ANALÍTICO DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
III.1 LAS CONDICIONES PARA EL SURGIMIENTO	PAG. 78
III.2 LA RACIONALIDAD COMO CONDICIÓN DE LA EXISTENCIA	PAG. 79

III.3	LAS RAZONES DETRÁS DE LA APICULTURA	PAG. 82
III.4	DE LAS MEDIACIONES Y LOS OBJETIVOS	PAG. 83
III.5	LA METAMORFOSIS DEL PROYECTO O EL PASO DE LA RELACIONALIDAD A LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL	PAG. 86
III.6	ACTORES Y SENTIDOS	PAG. 91
III.7	HABITUS Y FORMAS DE ADHESION EN APICA	PAG. 94
III.8	RELACIONES DE PODER Y SU REPRODUCCIÓN EN APICA	PAG. 100
III.9	MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PODER	PAG. 105
III.10	LOS FLUJOS DE PROCESOS DE TRABAJO EN APICA	PAG. 114
III.11	ANÁLISIS DEL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PAG. 118

#### **CAPITULO IV**

CONCLUSIONES	PAG. 123
--------------	----------

#### **ANEXOS**

1.	PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA	PAG. 130
2.	ORGANIGRAMAS DE APICA	PAG. 144
3.	GRÁFICO DE VENTAS	PAG. 145
4.	LISTADO DE SOCIOS Y CAPACIDAD PRODUCTIVA POR SOCIO	PAG. 146
5.	EVOLUCIÓN COSECHAS EN LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS	PAG. 147
6.	REUNIÓN DE DIRECTIVA	PAG. 148
7.	EL MÉTODO DE INVESTIGACION	PAG. 149

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>PAG. 153</b>
---------------------	-----------------

## **ÍNDICE DE CUADROS**

- CUADRO # 1: Evolución de la producción mundial de miel de abeja del 97 al 2001. Fuente FAO.  
Pág. 45
- CUADRO # 2: Producción y precio de la miel de abeja por país en orden descendente de volumen producido. Elaboración y fuente FAO. Datos al 18 de febrero de 2004.  
Pág. 46
- CUADRO # 3: Periodización de la Historia de APICA. Caracterizado a nivel nacional, parroquial y organizacional. PERÍODO DE CONFORMACIÓN: 80 - 86 / PERÍODO DE CRISIS E INTENTOS DE AUTONOMÍA: 86 - 90/PERIODO DE FORMALIZACIÓN: 90 - 98 / PERIODO DE ESTANCAMIENTO: 1998 - 2004  
Pág. 85, 86.
- CUADRO # 4: Identificación de actores, roles e intereses a través de los 4 periodos de APICA. PERÍODO DE CONFORMACIÓN: 80 - 86 / PERÍODO DE CRISIS E INTENTOS DE AUTONOMÍA: 86 - 90/ PERIODO DE FORMALIZACIÓN: 90 - 98 / PERIODO DE ESTANCAMIENTO: 1998 - 2004  
Pág. 91, 93.
- CUADRO # 5: Fuentes de poder y actores en APICA a través de los 4 periodos de APICA.  
Pág. 103, 105.
- CUADRO # 6: Interacción y coordinación de actividades entre los distintos procesos de APICA  
Pág. 110.
- CUADRO # 7: Graficación de la estructura de APICA en configuración empresarial.  
Pág. 114.
- CUADRO # 8: Análisis de entradas para la elaboración de productos, según la cadena de valor en APICA.  
Pág. 116.
- CUADRO # 9: Análisis de salidas de acuerdo a los macroprocesos, según la cadena de valor en APICA.  
Pág. 116.
- CUADRO # 10: Listado de préstamos obtenidos del FEPP desde el 85 hasta el presente.  
Pág. 121.

## CAPITULO II

### **ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO**

#### **II.1 LA APICULTURA**

Por miles de años la miel fue la única fuente de azúcar concentrada de la que disponíamos los seres humanos; su singularidad, su escasez y su conveniencia para el consumo, la conectaron con la divinidad desde muy temprano en la historia, atribuyéndole así importancia simbólica, mágica y terapéutica, hasta nuestros días mucho del mito sobre sus beneficios se conserva, especialmente en la medicina tradicional<sup>54</sup>.

Algunos de estos beneficios medicinales han llegado a tener confirmación científica. La particularidad de la miel estaría en el estado casi puro en el que se la puede consumir, pues el proceso para obtenerla, cuando está debidamente aplicado, no altera sus propiedades originales.

Las formas de obtener la preciada miel han ido cambiando a través del tiempo. Inicialmente se lo hacía por recolección, es decir localizando las colmenas naturales creadas por las abejas y sustrayendo la miel, más tarde se la obtuvo por cultivo intencional, con la aplicación de diferentes técnicas agrupadas en un cuerpo de conocimientos y métodos al que denominamos *APICULTURA*.

La apicultura se refiere a la cría y explotación de la abeja para producir miel. Las abejas recolectan el néctar de las flores, lo transforman y combinan con sustancias propias de su organismo; luego la almacenan y dejan madurar en colmenas. Esta actividad produce importantes beneficios a la agricultura y al medio ambiente por medio de su acción polinizadora, al mismo tiempo constituye una actividad económica atractiva, con alto potencial para la exportación, convirtiéndose en alternativa de ampliación agropecuaria, con la que ciertos procesos productivos pueden ser complementados de forma sinérgica.

---

<sup>54</sup> VALUE-ADDED PRODUCTS FROM BEEKEEPING. By R. Krell .FAO AGRICULTURAL SERVICES BULLETIN No. 124

La forma y las técnicas para la explotación de la miel, van desde el método más rudimentario y antiguo, que aún es empleado en algunas partes del mundo, (consiste en recolectar la miel de las colmenas silvestres), hasta la apicultura intensiva en colmenas de marcos móviles. La miel que se comercializa en el mercado internacional viene de este tipo de apicultura,<sup>55</sup> que además es la que se practica en la *Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha APICA*. En este método, el manejo de grandes cantidades de miel facilita la implementación de otras tecnologías en el proceso, esto a su vez, permite obtener un producto uniforme con alto control en las normas de calidad.

En los anexos de este documento se encuentra una síntesis de los principales procesos para el manejo de los apiarios y la cosecha de la miel.

El elemento principal de la apicultura son las abejas que pueden pertenecer a varios tipos o razas. La miel varía su sabor no sólo por el tipo de floración de la que las abejas extraen el néctar, sino también por el tipo de abejas que la producen, entre el género APIS se encuentran especies de gran interés para los apicultores.

Los primeros colonos españoles trajeron la “abeja negra” de Europa. Más tarde vinieron muchas “abejas italianas” y en menor medida “carniotas” para contribuir a la derivación de la abeja llamada “criolla” y que hoy es la que con más frecuencia encontramos en la región andina.

En APICA se utiliza la abeja LINGUSTICA o italiana oriunda de ese país; es una especie gran productora de miel, sin embargo existen también las abejas americanas, como la MELÍPONA que tienen la particularidad de no poseer aguijón. Aunque actualmente éstas no son muy conocidas en la apicultura intensiva, por otro lado han sido parte de la tradición de muchas culturas autóctonas del continente antes de la conquista. La miel producida por

---

<sup>55</sup> VALUE-ADDED PRODUCTS FROM BEEKEEPING. R. Krell FAO AGRICULTURAL SERVICES BULLETIN No. 124 Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome 1996  
[www.fao.org/Value-added-products-from-beekeeping-Chapter-1.htm](http://www.fao.org/Value-added-products-from-beekeeping-Chapter-1.htm)

esta pequeña abeja,<sup>56</sup> conocida también como “miel de palo” es muy apreciada y se le atribuyen virtudes particulares; en ciertos ámbitos, se la prefiere a la miel de las abejas europeas. Estas pequeñas e inofensivas abejas producen hasta cinco litros (15 libras) de miel por colonia, son rústicas, bien adaptadas a su entorno y contrariamente a las abejas europeas, no tienen problemas sanitarios, y no necesitan tratamientos a causa de enfermedades. Esto la hace ideal para el desarrollo agrícola de zonas desfavorecidas y, para que los no expertos, tomen un primer contacto con la abeja, después de estar familiarizado con el trato con estos insectos, los “*meliponicultores*” pueden pasar a trabajar con abejas africanizadas o europeas que en términos productivos son las de mayor rendimiento.

### II.1.1 La producción de miel en Ecuador y a nivel mundial

No existen datos acerca de la actividad apícola en Ecuador, aunque se conoce que existen varios productores individuales y pocas asociaciones, geográficamente dispersas. Esta falta de información es una de las principales dificultades que enfrentan los apicultores en el país, cuya actividad, aún no es reconocida como de interés económico-productivo a nivel gubernamental, excepto por ciertas iniciativas aisladas en el Ministerio de agricultura.

En términos productivos, una de las asociaciones contactadas, La *Asociación de Apicultores de Pichincha (ADAP)*<sup>57</sup>, logra comercializar toda la miel que produce, aunque en ciertos años, dicen enfrentar sobreoferta del producto, este no es un problema que afecte la sostenibilidad de la actividad, ocurre normalmente en épocas de cosecha, pero la miel se puede guardar sin peligro de caducidad para abastecer en épocas de escasez, en las que los consumidores industriales (por ejemplo Nestlé,) se ven obligados incluso, a importar miel de Perú y Argentina.

---

<sup>56</sup> Web : [www.apiculture.com/fer/](http://www.apiculture.com/fer/) (Gilles FERT)

<sup>57</sup> Esta asociación produce 12 toneladas métricas (12 000 kilos) de miel al año, está conformada por 28 socios que poseen unas 1 500 colmenas distribuidas de forma muy distinta. Hay socios que tienen cinco colmenas y otros 400 no han establecido requisitos mínimos de tenencia de colmenas porque por ahora su prioridad es la de restablecerse como asociación y para ello necesitan la mayor cantidad de socios que les sea posible reunir.



Los precios vigentes para la venta de miel al por mayor son de \$2,20 ó \$2,50 dólares el kilo (1000 g) de miel al por mayor, 3 dólares el Litro (1 362 g) y en épocas de escasez el precio llega hasta \$4 dólares el litro. La ADAP comercializa toda su producción a través de intermediarios, actualmente tienen un proyecto de comercialización directa al consumidor, pero ésta y otras iniciativas que se han planteado, dependen de la obtención de su personería jurídica, que al momento se encuentran gestionando.

En el Ecuador también se produce miel “melípona” con la marca “Wapas”, comercializada actualmente por una organización de indígenas Achuar, en presentaciones de frascos de vidrio de 170 g, a un precio de 1,26 dólares, mientras que la miel de APICA se vende en tarrinas de 600 g a un precio de 3,50 dólares, es decir un 28% por debajo de la miel de “Wapas”.

El consumo de la miel a nivel mundial ha ido adquiriendo importancia en los últimos años, debido a que constituye un producto natural más saludable que otros edulcorantes industriales, con importantes beneficios para el organismo. La FAO registra una producción mundial de más de un millón de toneladas al año.<sup>58</sup>

Los principales países productores de miel en el ámbito mundial son en orden descendente China, Estados Unidos y Argentina, los cuales en el año 2001 produjeron 256, 94 y 80 mil toneladas respectivamente, seguidos de México que ocupa el cuarto lugar a escala mundial en producción de miel con 59 mil toneladas al año, igualmente ocupa el cuarto lugar en exportaciones mundiales.

CUADRO # 1: evolución de la producción mundial de miel de abeja del 97 al 2001. Fuente FAO.

PRODUCCION 1000 TON	1997	1998	1999	2000	2001
CHINA	207	155	213	253	256
EEUU	90	99	90	101	94
ARGENTINA	75	75	98	90	80

<sup>58</sup> INFORMES SOBRE CAFTA. MINISTERIO DE Agricultura y Ganadera de la República Argentina. Oficina de Políticas y Estrategias. Buenos Aires - 2002

MÉXICO	53	56	57	57	59
CANADÁ	29	42	34	32	32

La producción total de miel en EEUU, no alcanza a abastecer su consumo interno, después de la Unión Europea es el segundo importador a nivel mundial, y el primer importador de miel para la industria, es decir como insumo para la elaboración de otros productos.

China es uno de los principales países exportadores, pero la calidad de su miel tiene problemas con reglamentaciones internacionales, por lo que obtiene un precio inferior. La mayor parte de su producción proviene de productores familiares, lo cual dificulta el control. Ciertos países han prohibido la importación de esa miel por haberse encontrado en ella restos de antibióticos no permitidos en las regulaciones europeas para alimentos importados.

La mayor productora de miel en Sudamérica es Argentina con 80 mil toneladas en el 2001, seguida de Brasil con 20.000 y Uruguay con 11.000.

El mayor importador de miel es la Unión Europea que importa cerca del 50% de las compras mundiales que están alrededor de 350.000 toneladas por año.

Los mayores consumidores en gramos por habitante al año, son la República Centroafricana, Turquía, Angola, Austria, y Nueva Zelandia.

Aquí se presenta un reporte de la FAO sobre las importaciones de miel y los precios pagados:

CUADRO # 2: producción y precio de la miel de abeja por país en orden descendente de volumen producido. Elaboración y fuente FAO. Datos al 18 de febrero de 2004.

	País	Cantidad (m)	Valor (000 USD)	Valor unitario (USD)
1	Estados Unidos de América	92007	165706	1801
2	Alemania	98909	161609	1634
3	Japón	45038	56362	1251
4	Reino Unido	29901	51695	1729
5	Francia	16836	35889	2132
6	Italia	14073	27900	1983
7	Arabia Saudita	4920	19751	4014
8	Bélgica	8561	17415	2034
9	España	10910	16919	1551

10	Canadá	8144		14856	1824
11	Suiza	6747		14401	2134
12	Países Bajos	5495		12198	2220
13	Austria	5474		11933	2180
14	Dinamarca	4410		8464	1919
15	Australia	4493		7840	1745
16	Suecia	2647		6606	2496
17	Grecia	2755		5308	1927
18	Emiratos Arabes Unidos	1928	*	4964	2575
19	Polonia	4550		4860	1068
20	Tailandia	3327		4350	1307

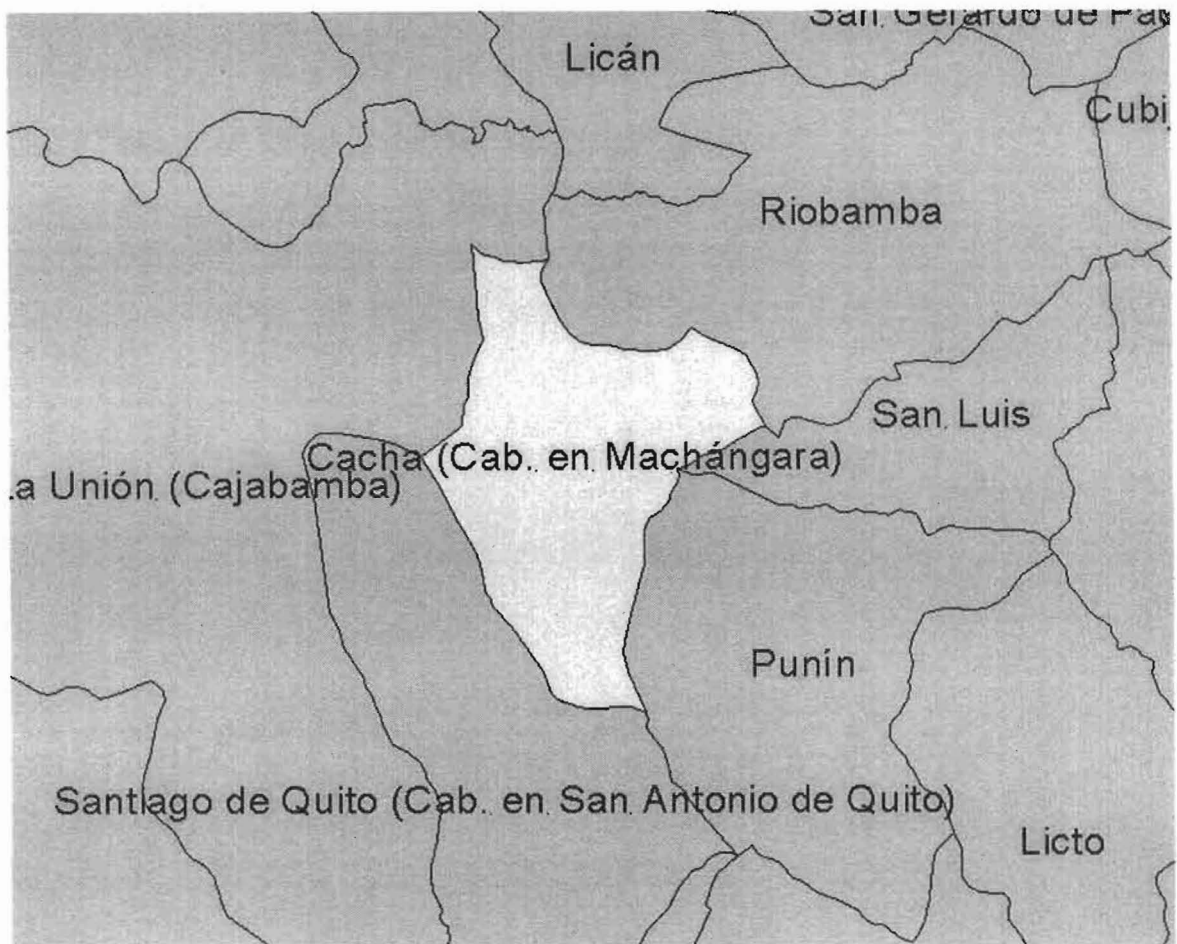
\*Los datos con asterisco son aproximaciones

## II.2 PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO

### “PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS, ENTRE LA TRADICION Y EL MERCADO”

El caso de *APICA* asociación de Apicultores Autónomos de Cacha.

#### II.2.1 Contexto



Fuente Gráfico: SIISE - 2003

Hablar de una comunidad indígena en la sierra ecuatoriana, es hablar de una cultura cuyos orígenes es necesario recordar. Sin pretender darle un carácter indigenista al estudio, haremos una revisión rápida de su pasado y a través de esta mirada iremos estableciendo los rasgos fundamentales de este grupo particular, al cual ciertamente el paso del tiempo y

los hechos de la historia han ido modificando, pero ante todo se ha ido modificando a sí mismo para adaptarse a la realidad en la que le ha tocado vivir.

## II.2.2 Reseña histórica de la comunidad

*Hacia el año 500 de nuestra era, los arqueólogos han detectado un proceso de integración de las tierras del norte andino. Las unidades políticas previas fueron consolidando confederaciones y alianzas de corte más estable entre ellas, constituyendo una forma de cacicazgos o curacazgos de nivel local o supralocal, que también han sido denominados señoríos étnicos...uno de estos señoríos fue el de los Puruháes, que más tarde establecería relaciones con los Shiris del norte.*

*El nivel de desarrollo político y económico fue diverso, las formas de constitución de estos señoríos fueron alianzas guerreras consolidadas mediante complejos sistemas de parentesco y pertenencia étnica... Se asentaban sobre la estructura de la producción comunitaria. No se daba en ellos una apropiación privada de los medios de producción; la tierra fundamentalmente era de propiedad común.*

El pueblo puruhá, antes de la invasión incásica, tuvo su propia lengua, el puruhay, que según Jijón y Caamaño sobrevivió hasta fines del siglo XVII<sup>59</sup>.

*La presencia Inca [en estas tierras] trajo consigo una racionalización del sistema comunitario de producción preexistente y su integración dentro de una nueva forma de organización social. Varios investigadores afirman la existencia de ciertos caracteres específicos, que les han llevado a pensar en un particular “modo de producción andino”.*

*El sistema inca no desterró las formas originales de organización social, sus rasgos culturales o religiosos preexistentes, sino que los mantuvo insertándolos dentro del complejo sistema del Tahuantinsuyo. La base de la producción y organización social estaba en la comunidad, regida por su tradicional jefe, que pasó a formar parte de la*

---

<sup>59</sup> Chimborazo de los Indios. Colección de Antropología aplicada. Nº 1. Luis Fernando Botero. Ed. Abya Yala. Quito 1990. Pág. 177

*burocracia imperial, cada Ayllu o comunidad debía autoabastecerse y entregar además contribuciones en productos o trabajo que eran centralizadas por los conquistadores.*

*Aunque la presencia inca duró algo así como 80 años al sur y 40 al norte del actual Ecuador, la influencia del incanato en nuestra historia ha sido enorme, no solamente porque el idioma y varios rasgos de la organización social y política fueron adoptados, sino también porque el norte andino con sus centros urbanos de primera importancia como Tomebamba y Quito, se transformó muy pronto en uno de los ejes políticos de todo el inmenso Tahuantinsuyo. Hablar por tanto, de la conquista inca como un hecho de sometimiento sería un error,... significó una integración al gran imperio, en el que los pueblos de nuestro actual país cumplieron un papel protagónico. No así, en 1492 llega la conquista española, el contacto que conectó a lo que más tarde sería América con Europa y a través de ella al resto del mundo. Éste encuentro, se dio bajo la consideración de que éstas eran tierras de conquista y sus habitantes objetos de explotación. El inicio de la colonización de nuestro continente al mismo tiempo que el inicio de una "era", fue también el comienzo de un inacabado atropello a los pueblos aborígenes.<sup>60</sup>*

A decir del P. Modesto Arrieta en su libro "*Cacha raíz de la nacionalidad ecuatoriana*" (1984) esta parroquia rural de Riobamba fue cuna de reyes Duchicelas, quienes desde allí, con sus habilidades políticas y guerreras, habrían establecido un importante centro de difusión de cultura en la época precolombina en el Ecuador, siendo también contraparte clave en las negociaciones con los Incas durante la invasión de estos a los territorios que hoy conforman el Ecuador. Así también, Cacha habría sido constituida como la primera encomienda del Reino de Quito, una vez producida la conquista española, debido a la importancia que este sitio tenía para los invasores, sin embargo, no quedan registros de la época colonial que puedan dar constancia de este hecho. Al parecer, un terremoto de gran magnitud en 1640 habría arrasado con edificaciones e incluso lagunas del sector;

---

<sup>60</sup> Resumen de Historia del Ecuador. Enrique Ayala Mora. Biblioteca General de Cultura. CEN. Quito 2003. Pág. 23-24.

terminando así por sepultar las evidencias de ésta época. Según el mismo relato, Cacha perdió su estatus de parroquia civil, el día en que aconteció el terremoto.

Al inicio de la colonia, “La encomienda” era la institución básica del nuevo sistema socio-económico y de gobierno; consistía en el “encargo” que hacía la corona a un colono español (encomendero) de un grupo de indígenas para que los catequizara y cobrara los tributos que éstos estaban obligados a pagar.

Además de ello, en pago por el servicio de “*cristianización*”, los indígenas quedaban obligados a prestar servicios al encomendero. En la práctica se estableció un mecanismo de extracción de excedentes en forma de trabajo e impuestos, al mismo tiempo que un mecanismo de dominación ideológica.

Junto a la encomienda que fue perdiendo importancia en el siglo XVI, surgió el mecanismo básico de organización económica llamado “mita”, una institución de origen incaico reformulado por los conquistadores españoles que consistía en un determinado tiempo de trabajo obligatorio que el indígena debía realizar, la corona distribuía este tiempo una parte para obras públicas y la otra entregando a los colonos españoles que requerían de mano de obra, el trabajo era forzado pero debía pagarse un salario para asegurar la disposición de recursos por parte del indígena para pagar los tributos.<sup>61</sup>

El historiador Albornoz<sup>62</sup> tiene registrados ocho levantamientos de indios de la sierra, solamente en los primeros 50 años de vida republicana (iniciada en 1830), el noveno y más importante es el que tuvo como protagonista a Fernando Daquilema de la comunidad de Cacha-Queraj en 1871, quien en el momento de mayor efervescencia de la revuelta, fue declarado “*ÑUCANCHI JATUN APUJ*” (nuestro gran señor rey), sin embargo después de algunos enfrentamientos es traicionado por sus atemorizados compañeros de revuelta. Sin poner resistencia, es encarcelado y luego ejecutado, como pena capital por haber figurado como cabecilla de la sedición de 1871. “*Al subir al cadalso el Rey Cacha, con gran*

---

<sup>61</sup> Resumen de Historia del Ecuador. Enrique Ayala Mora. Biblioteca General de Cultura. CEN. Quito 2003. Pág. 32-38.

*serenidad de ánimo, dirigió una arenga a sus compañeros, amonestándoles a que jamás volvieran a sublevarse, ni que trataran de recobrar su antigua soberanía, pues la suerte los tenía para siempre sometidos a los blancos... y se sentó en el cadalso”.*<sup>63</sup>

A partir del siglo XVIII, terminada la extracción minera, inicia la explotación agrícola bajo el sistema de haciendas, basado en relaciones de servidumbre (huasipungo y yanapa)<sup>64</sup>. Recién en 1964 la reforma agraria implementada por el IERAC abolió las relaciones de huasipungo, al mismo tiempo que otorgó a los huasipungueros derecho de propiedad sobre minúsculas parcelas.<sup>65</sup>

Según Arrieta, Cacha es (en 1984) la zona más pobre de Chimborazo, *La tierra que era de todos se dividió y se subdividió hasta que una hectárea consta de por lo menos 20 lotes. La erosión es total, pequeños hilos de agua corren por las quebradas, apenas alcanza para uso doméstico; las mujeres y niños la sacan en barriles después de dos horas de viaje, la mejor “jocha”<sup>66</sup> en las fiestas, es ofrecer agua suficiente para los menesteres... quien ve este paraje, jamás imaginaría que aquí floreció la opulenta Cacha de antaño, el jardín de las delicias de los Reyes Duchicela, hundido bajo extrañas circunstancias en la toba volcánica<sup>67</sup> “280 años de vida colonial... redujo a este pueblo al silencio, al anonimato e incluso a la pérdida de su valor como personas y como pueblo”.*<sup>68</sup>

Los puruháes habrían logrado un gran desarrollo en la agricultura hasta la llegada de los conquistadores españoles, mediante técnicas de andenes, pozos, terrazas y regadío, asociados a los cultivos rotativos de maíz, quinua, chochos y otros.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Citado en el libro de Arrieta (1984) sin referencia bibliográfica.

<sup>63</sup> Alfredo Costales S. Fernando Daquilema. Pág. 148 Citado en Cacha raíz de la nacionalidad ecuatoriana. P. Modesto Arrieta. Ed. Banco Central del Ecuador FODERUMA. Riobamba 1984. Pag. 33.

<sup>64</sup> La hacienda Capitalista. Andrés Guerrero. 1973

<sup>65</sup> Comunidades Indígenas. Economía de mercado y democracia en los Andes Ecuatorianos. Tanya Korovin. Abya Yala 2002. Pag. 20-21.

<sup>66</sup> Préstamo voluntario hecho al fiestero con obligación de devolución.

<sup>67</sup> Ernesto Salazar. BGC. CEN. Quito 2001. Pág.124

<sup>68</sup> Cacha raíz de la nacionalidad ecuatoriana. P. Modesto Arrieta. Ed. Banco Central del Ecuador FODERUMA. Riobamba 1984. Pág. 289

<sup>69</sup> Chimborazo de los indios. Luis Fernando Botero. Colección de Antropología Aplicada N° 1. Abya Yala 1990



Hoy se dedican a la agricultura de subsistencia. Sus laderas secas y erosionadas son poco productivas, por lo que la manutención de la familia debe ser apalancada con varias estrategias. La gran mayoría de los hombres y una proporción cada vez mayor de la población femenina devengan sus ingresos en Riobamba, trabajando como vendedores ambulantes asalariados, cargadores o en servicios domésticos, unos pocos están dedicados a proyectos productivos de tipo artesanal.

### II.2.3 Contexto geográfico y poblacional

La parroquia rural de Cacha, cantón Riobamba, en Chimborazo, está rodeada al norte por la parroquia urbana de Yaruquíes, de la que se separó luego de un litigioso proceso; al sureste está la parroquia de Punín; las parroquias de Quebradas y de Cajabamba (cabecera cantonal de Colta) colindan con ésta al suroeste.

Cacha está conformada por 23 comunidades que van desde 18 familias (Cacha Cauñag) hasta 140 (Amulá, Casa Loma). Desde Yaruquíes, al sur de Riobamba, sube un camino polvoriento y desolado hasta el pequeño pueblo de Cacha, el cual se asienta sobre un accidentado terreno de cangahua. *Alrededor todo es polvo y tierra erosionada proclive a deslizamientos y hundimientos de terreno.*<sup>70</sup>

Las lomas del cerro Chuyuc, (3700 m de altura), cuyas laderas erosionadas dominan el paisaje, dejan ver algunos eucaliptos (árboles no nativos de la zona) que le dan cierto verdor al paisaje. En 1984 ya se hablaba de la desaparición de plantas autóctonas como el quishuar, quilla, capulí, nogal, cholán, guanto, guarango, piquil, pumamaqui, yagual, molle, etc. Unas pocas *chacras familiares rompen la monotonía de la tierra,*<sup>71</sup> mostrando minúsculas parcelas de sembradíos para la autosubsistencia. Este cerro fue en un inicio tierra de uso comunal, pero a inicios de los 80 un grupo de familias de una comunidad cercana al cerro se apropió de éste, prohibiendo el acceso al resto de pobladores. La superficie sobre la que se asienta la parroquia es de unas 2 300 hectáreas que van desde los

---

<sup>70</sup> Entre mitos y fábulas. El Ecuador aborígen. Ernesto Salazar. Biblioteca General de Cultura. CEN. Quito 2001. Pag.123

29 000 hasta los 3 700 msnm. La temperatura promedio en la zona es de 13° c. y la precipitación pluvial promedio es de 411.74 mm.<sup>72</sup>

La lucha por el agua en la zona ha sido una característica que ha marcado su desarrollo, no sólo por la poca disponibilidad de este recurso, sino por la inmensa inequidad en su reparto, “...Para los Cachas, el tener agua potable en su casa significa la herencia que están dejando a sus hijos,<sup>73</sup>

En 1984, el Padre Modesto Arrieta, menciona en su libro que Cacha tenía 10 000 habitantes, de los cuales el 100% son indígenas. El último censo (2001, Fuente INEC. Datos publicados por el SIISE) anota 3 763 habitantes, 1 662 hombres y 2 101 mujeres, esto arroja una tasa de población negativa de cerca del 5% anual. Según esta misma fuente, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas en Cacha es del 99.8%. La tierra erosionada y poco productiva ya marca de una manera particular a sus habitantes, visiblemente pobres.

Es en el contexto de esta comunidad, donde se desarrolla el proyecto productivo APICA, el mismo que en sus inicios fue planteado con alcance comunitario, es decir todos los cachas fueron convocados a participar en su conformación, viéndolo como alternativa de subsistencia para mejorar su situación económica, pero ciertas características del proyecto y sus transformaciones en el tiempo, han hecho que actualmente sólo 15 familias del sector sigan formando parte de esta asociación.

---

<sup>71</sup> Op. Cit.

<sup>72</sup> Fuente: Anuario Climatológico de la ESPOCH.

<sup>73</sup> La bocina. La voz de los de abajo. Publicación bimensual FEPP. Abril 1995. Pág. 6,7.

## II.2.4 La historia del proyecto

### EL ORIGEN DE UN PROYECTO PRODUCTIVO EN CACHA

La historia de APICA puede comenzar a relatarse a partir de 1977, cuando el gobierno nacional estaba en manos de un trunvirato militar, Cacha, una parroquia rural en extrema pobreza,<sup>74</sup> recibió ese año, a tres voluntarios italianos: Egidio Dalle Rive (de profesión carpintero), Adelina Pianalto (esposa) y Regina Savegnago (ambas enfermeras), mediante un convenio de Cooperación entre la Diócesis de Riobamba, bajo el obispado del Monseñor Proaño, y el MLAL (Movimiento Laico para América Latina). El sacerdote a cargo de la inducción de los extranjeros en Cacha fue el P. Modesto Arrieta, quien acababa de asumir ésta como su parroquia eclesial, después de haber sido expulsado de Yaruquíes.<sup>75</sup>

La llegada de los extranjeros no produjo adhesiones inmediatas en la comunidad: a juzgar por lo que estos escribían en sus diarios, el periodo inicial fue de muy poco interés por parte de los cachas; pasaron dos años para que la comunidad estuviera interesada en asistir a los talleres y propuestas organizativas de los italianos.

En 1979 los líderes de las 15 comunidades de Cacha fueron convocados a una reunión ampliada para la elaboración del plan de trabajo del equipo pastoral. En esta reunión se

---

<sup>74</sup> 98% de la población es pobre por NBI (SIICE 2001), de la cual el 99% son indígenas.

<sup>75</sup> A decir de Arrieta, su expulsión fue promovida por un grupo de familias yaruqueñas que desaprobaban su intención de poner la nueva casa de la misión parroquial al servicio de los indígenas de Cacha. Ellos bajaban a esta parroquia los fines de semana y días festivos; como no tenían donde hospedarse lo hacían en las calles o en las “chicherías” o en el patio de las casas de los sacerdotes a los que tenían que ofrecer regalos y con los que quedaban en deuda, lo que podía ser pagado con trabajo y/o nuevos presentes, es decir se seguían reproduciendo relaciones de servidumbre como en la época de las “encomiendas”. Los planes del sacerdote atentaban directamente contra muchos intereses, pues ya sea por el consumo en las chicherías y abastos o por los presentes y el trabajo, el aporte de los cachas era parte de la economía de Yaruquíes, por lo tanto habían iniciado una campaña de desprestigio, acusando al equipo pastoral de “comunista”. Los voluntarios italianos debían hospedarse en esta casa para desde ahí ejercer su labor, pero para su llegada el sacerdote ya había sido expulsado por un grupo de parroquianos que llegaron incluso a poner candados en las puertas de la casa parroquial, para que ninguno de los del equipo pastoral pudiera entrar. A partir de este incidente, Arrieta solicita a Monseñor Proaño la creación de la Parroquia Eclesial en Cacha, “La Sagrada Familia de los Cachas”, y allí empieza su misión, de este incidente también surge el impulso para buscar la separación y declaración de Cacha como la Primera Parroquia Civil indígena con potestad para elegir sus propias autoridades, es decir teniente político, esto significó un gran triunfo para esta comunidad.

identificaron los principales problemas que enfrentaba la comunidad y las posibles soluciones para mejorar su bienestar.

En Cacha la incidencia de la religión evangélica es muy importante, así la invitación por parte de representantes de la iglesia católica no llegó a convocar a toda la población.<sup>76</sup>

En el plan se mencionan los siguientes como los principales problemas de Cacha:

- Discriminación social por las autoridades civiles y moradores de Yaruquíes.
- Analfabetismo<sup>77</sup>
- Falta de fuentes de trabajo
- Falta de infraestructura básica
- Problemas de salud, desnutrición y otros<sup>78</sup>

Fruto de esta reflexión se plantearon acciones urgentes a emprender como las siguientes:

- Parroquialización de Cacha,
- Implementación de dos unidades de producción (apicultura y artesanía)
- Dotación de un centro de salud y forestación en áreas abandonadas a la erosión.

Teniendo en mente la necesidad de establecer alguna alternativa productiva para la comunidad, y coincidiendo esto, con un proyecto de reforestación que por aquella época

---

<sup>76</sup> El principal medio de influencia evangélica (se reconoce con este término a los cristianos protestantes) es la emisora "HCUE-5 La voz de la laguna de Colta", en funcionamiento desde 1961, una extensión de la HCJB de Quito. Según Huarcaya (op. cit.) la iglesia Evangélica entra en Cacha a ejercer el papel que Durkheim asigna a las religiones como "la administración de la moral", sin que a ese tiempo haya existido aún interés de la iglesia Católica por intervenir en ese rol, es más, ésta última era percibida por los indios como "una iglesia de los blancos, discriminatoria, distante e intimidatoria, en complicidad con el sistema de explotación". Esto difiere mucho del testimonio del P. Arrieta, quien menciona que ya en el 54 Monseñor Leonidas Proaño había llegado a Riobamba para iniciar la acción evangelizadora desde una renovada posición de la iglesia Católica y su "opción preferencial por los pobres". Él atribuye la fuerte influencia de las "sectas protestantes" más que a la antelación de su llegada, a lo "alienante y agresivo" de sus prácticas de persuasión y juzgamiento, promoviendo una clara relación de rivalidad entre católicos y evangélicos. Mientras se realizaba el trabajo de investigación en campo, Cacha parece estar deshabitado, sin embargo el sonido de la radio evangélica se escucha en casi todos los lugares que se visita (la hospedería, la planta de APICA, algunas casas aledañas). El eco de las radios nos da cuenta de que las casas están habitadas. Un día, se pone atención a los mensajes, pues el programa que se transmitía tenía ciertas partes en español; el contenido del mensaje era sobre el rol que "*debería*" tener la mujer indígena, este contenido hace alusión a los roles tradicionales que se le asignan; buena madre, buena esposa, estar en la casa cuidando de los hijos y ayudando al marido...

<sup>77</sup> Según Arrieta. Op. Cit. En el 73 el 90% de la población de Cacha era analfabeta, según el SIICE 2001, el analfabetismo funcional en la parroquia es del 64.7%, afectando más a las mujeres entre las que la tasa es mayor: 68. %

<sup>78</sup> Informe de "Prácticas y procesos de producción de materiales apícolas de la asociación APICA", realizado por Pedro Vicente Hipo y Feliciano Chuquimarca. Cap. I - 1998

llevaba adelante EMDEFOR<sup>79</sup> en Chimborazo, el voluntario italiano inició conversaciones con técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), por allí nació la idea de crear algunos apiarios en Cacha. La apicultura no es una práctica propia de la comunidad, para los cachas la abeja es un animal salvaje y dañino por lo doloroso y molesto de sus picaduras, el trabajo con abejas, era para algunos comuneros una idea excéntrica y peligrosa.

En 1979 el país retoma el régimen democrático, después de 10 años de dictadura en los que la modernización se había acelerado y el capitalismo había penetrado profundamente en toda la estructura socioeconómica del país.

En 1980 un grupo de indígenas y Egidio viajan a Ibarra para asistir a un curso de apicultura del cual regresan con tres núcleros para prácticas; éstos permanecieron en casa del voluntario italiano y quedaron olvidados hasta que un día -por casualidad- al revisar una de las mallas... ¡“*Pum, miel de cacha!*”<sup>80</sup>

En el ámbito parroquial, los cachas venían abrigando desde mucho tiempo atrás, la esperanza de parroquialización, por la discriminación de la que eran víctimas en Yaruquíes, parroquia a la que debían remitirse para cualquier trámite legal o civil.

Luego de muchos tropiezos en la tramitación, en noviembre de 1980 Cacha fue declarada Parroquia Civil<sup>81</sup>. Jaime Roldós Aguilera, el entonces presidente de la república, asistió a la ceremonia de parroquialización y luego de varios compromisos para dotar de servicios básicos a la población, en su discurso manifestaba: “*tengan la seguridad de que estas palabras no se las lleva el viento... aspiramos a volver a Cacha y no ver la mirada*

---

<sup>79</sup> Empresa Mixta de Forestación, convenio entre algunas empresas privadas y el estado a través del Ministerio de agricultura y ganadería..

<sup>80</sup> Entrevista # 5, socio fundador, al momento trabaja como chofer en la planta apícola, ha ocupado varios cargos dentro de la directiva y se nota en su expresión un relacionamiento estrecho con los voluntarios italianos, su expresión al relatar este pasaje es muy viva, casi puede verse en sus ojos y su sonrisa la alegría de aquella primera vez que probaron miel de Cacha.

<sup>81</sup> Recordar que ya lo fue después de la conquista hasta 1640.

*frustrada de un pueblo al que lo volvieron a engañar*". Un mes más tarde (mayo del 81), el presidente perdía la vida en un accidente aéreo al sur del país.

La parroquialización de Cacha y los eventos alrededor de este acontecimiento suscitaron una cierta promoción de la nueva parroquia, aparecieron artículos en medios impresos, entrevistas en radios locales y algunas publicaciones oficiales. Estos discursos y relatos recogían parte de la historia de los puruáhes, mencionándolos como "*Raíz de la nacionalidad ecuatoriana*". Esta especie de campaña promocional, ayudó en un inicio a dar a conocer y a posicionar la miel de cacha, al menos en el mercado local de Riobamba.

En 1982 empieza una declinación constante en los precios del petróleo. Muchos analistas reconocen este año como el del fin del "boom petrolero". Se observan las consecuencias del "agotamiento" del sistema de sustitución de importaciones a nivel de la región y los gobiernos retornan al esquema liberal, conocido después como "neoliberal".

Las políticas gubernamentales se redirigen a fortalecer las actividades agrícolas, así el MAG inicia o fortalece varios proyectos en este sentido, un segundo grupo de jóvenes cachas viajó a Ibarra en el 82 para capacitarse en las técnicas de la apicultura. Desde entonces APICA organizó al menos un curso de capacitación cada año para los socios y los trabajadores de la planta.

Transcurrieron cinco años entre la primera idea y el establecimiento en 1983 de la preasociación de apicultores con una directiva que rotaba cada año. Pedro Ganan, presidente de la preasociación, recuerda que la legalización de su gremio se consiguió en medio de un conflicto de intereses, pues había gente de la ciudad (ingenieros, doctores,..) que querían aprovechar de la iniciativa, "*pero ésta era una alternativa para los pobres, por eso nosotros no queríamos dejarles entrar a ellos*".<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Entrevista # 5, socio fundador. Cacha. 22 de octubre. 2003.

Entre los requisitos mencionados en los estatutos para ser socios, está el de residir en Cacha, pero pronto se vio su poca aplicabilidad dadas las condiciones ambientales de la zona, por el contrario, más adelante se buscó la integración de socios que residieran en zonas “*estratégicas para la actividad apícola*”, es decir zonas que estuvieran ubicadas en áreas de mayor floración.

La convocatoria de *APICA* se expandió rápidamente a lo largo de la provincia y pronto se vio la necesidad de estructurar la asociación en subunidades que abarcarán determinados sectores para facilitar la coordinación de actividades y la comunicación, así se conformaron los “núcleos”, según su ubicación geográfica, cada uno tenía un coordinador y un secretario que los representaba ante la asamblea general de *APICA*.

En 1984 *APICA* obtuvo su personería jurídica en Riobamba, para entonces el número de socios era de 30, gracias a las actividades de promoción que llevaron a cabo los voluntarios y los mismos socios fundadores, tratando de vincular a “*personas pobres y del campo... buscábamos que hubiera igualdad en la parte técnica, económica y social*”,<sup>83</sup>

Hasta entonces la asociación tenía su centro de operaciones en un local prestado por la curia, pero en ese año se inició la construcción de la planta con una donación de la embajada italiana, la mano de obra corrió a cargo de los socios mediante *mingas* y se la concluyó con un préstamo del *FEPP* de tres millones de sucres, es decir unos 31 000 dólares a la cotización promedio del 84.<sup>84</sup> Este préstamo, lo pagaban con el excedente de la venta de la miel y mediante la entrega del producto a las tiendas *CAMARI*<sup>85</sup> del *FEPP*. La tarrina de 600 g se vendía en aquel entonces a 1.89 USD.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Entrevista # 5 – socio fundador. Cacha. 22 de octubre. 2003.

<sup>84</sup> Calculado a la cotización promedio anual compra-venta en el 84. de 97,02 sucres por dólar. Fuente: Breve Historia Económica del Ecuador. Alberto Acosta. Biblioteca General de Cultura. CEN 2001. Pág. 356. De aquí en adelante se harán las transformaciones, utilizando el mismo procedimiento y basándonos en la misma fuente.

<sup>85</sup> *CAMARI* Sistema solidario de Comercialización del *FEPP*. La Miel de *APICA* se distribuye en tres ciudades donde *CAMARI* tiene puntos de venta: Quito, Riobamba y Esmeraldas.

<sup>86</sup> Op. Cit.

En la planta recién construida se instalaron modernos equipos de apicultura donados e importados desde Italia, con capacidad suficiente para establecer una pequeña industria apícola para la exportación; éstos aun se conservan en buen estado, quizás debido a que no han sido utilizados, pues su capacidad (unas 12 toneladas al año mínimo) supera en mucho el nivel productivo actual del proyecto (3 toneladas al año) y requiere de adecuaciones en las instalaciones de la planta, que no están disponibles en la zona.

Algunos de los socios comenzaron a trabajar en la planta en calidad de empleados, lo que generó conflictos entre el rol de socio de la organización y el rol de empleado de la planta. La presencia de Egidio Dalle Rive, en cierto modo, daba lugar a esta confusión entre los asociados: en momentos lo veían más como un patrón antes que como acompañante o promotor del proceso de conformación, podemos decir que su modelo de gestión era vertical y autoritario, la mayoría de las decisiones las tomaba él de forma unilateral, la percepción de los socios distaba mucho de contener un sentido de propiedad hacia APICA. Un socio recuerda: *“cuando estaba Egidio él era como patrón, pero cuando se fue, quedó con nosotros la organización y nos cogió de nuevo muchas cosas... Estábamos desorganizados”*.<sup>87</sup>

## **EL FEPP TOMA LA POSTA**

A fines del 85, se conoce de la próxima partida de los voluntarios, antes de su regreso a Italia, éstos quisieron asegurarse de que los activos de la organización fueran usados para los fines previstos, por lo que firmaron un convenio con el *FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO-FEPP* de Riobamba, institución que ejercería el rol de “tutor” en ausencia de los voluntarios del MLAL. Así la organización, y principalmente su directiva comenzaron a recibir asistencia técnica en contabilidad y fortalecimiento socio-organizativo por parte del *FEPP*. Esta transferencia de tecnología mediante la capacitación fue muy intensa a partir de 1986 y disminuye a partir de 1996, aunque no se puede decir que en la actualidad se haya suspendido completamente. El rol protagónico del FEPP se

---

<sup>87</sup> Intervención de socio en la Asamblea # 13 del 24 de noviembre del 87.



sustentaba, además, en los continuos préstamos que a partir de entonces se obtuvieron para inversiones a corto plazo y para capital de trabajo.

En el país, el Ing. León Febres Cordero, representante de una coalición de derecha estuvo en el poder desde el 84 hasta el 88, lo que permitió una consolidación de modelo neoliberal, tomándose una serie de medidas económicas que favorecieron a banqueros y comerciantes, como la de “precios reales” que consistía en un supuesto “sinceramiento” de la economía, eliminando precios oficiales y fomentando especulación y abuso.<sup>88</sup>

Por aquel entonces *“había una efervescencia del resurgimiento étnico en Cacha después de todo ese trabajo de concienciación<sup>89</sup> sobre Cacha como cuna de la nacionalidad Puruhá, que la llevó a ser declarada la primera parroquia indígena del país, la primera con potestad para elegir democráticamente a su teniente político, otro elemento era que el FEPP<sup>90</sup> como modalidad de operación, había decidido trabajar por áreas geográficas... era una forma renovada de presencia del FEPP con una lógica más sistémica, pensando en una presencia sostenida de desarrollar todo un proceso...”<sup>91</sup>* Así esta institución asume la intervención en este proyecto, no sólo como un encargo del MLAL, sino también como un área de trabajo específica, en la que se podrían aplicar nuevas técnicas de intervención social, dentro de una propuesta orientada en un inicio sobre algunos supuestos del *desarrollo endógeno<sup>92</sup>* y más tarde orientada desde una lógica más de tipo empresarial.

<sup>88</sup> Ecuador, su realidad. Edición 2003 - 2004 . Fundación “José Peralta” . Pág. 111

<sup>89</sup> Del P. Modesto Arrieta bajo el Obispado del Monseñor Leonidas Proaño

<sup>90</sup> El FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO nació de la intención común de un grupo de obispos, sacerdotes y seglares, liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta en el Ecuador al llamado del Papa Paulo VI en la encíclica Populorum Progressio, de crear un “fondo común” para la “asistencia a los más desheredados” en la perspectiva de un “desarrollo solidario de la humanidad”

<sup>91</sup> Entrevista # 7. Técnico del FEPP que acompañó en el proceso de APICA, del 86 al 90.

<sup>92</sup> La teoría del desarrollo endógeno, a diferencia de los modelos neoclásicos, argumenta que el desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción y difusión de las innovaciones y el conocimiento, que impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, ya que, en último análisis, la acumulación de capital es acumulación de tecnología y conocimiento. Para que ello sea posible, es necesario que los actores que integran el sistema productivo local, tomen las decisiones adecuadas de inversión en tecnología y organización Maillat, (1995), Freeman y Soete, (1997). Luciano Martínez (2002) en el análisis que hace sobre las distintas etapas por las que atravesó el quehacer institucional del FEPP, expone que entre el 85 y el 95, esta ONG atravesaría por una segunda fase que podría denominarse como productivista, se caracteriza por el impulso de proyectos de corte agropecuario, pues en la medida que se suponía que los campesinos habían recibido la tierra, era factible el impulso de actividades de riego, ganadería, comercialización, incorporación de tecnología, etc. El eje de estas intervenciones estaba dado por la supuesta vitalidad del trabajo comunal y de las relaciones de reciprocidad características del mundo andino. Op. Cit. Ecuador Debate N° 55. DEBATE AGRARIO RURAL. Luciano Martínez.

Entre el 85 y el 86 se conformó el patrimonio de *APICA*, con activos como los equipos de la fábrica, la planta que continuaba en construcción y un vehículo (camioneta Daihatsu 350). Egidio había encargado el manejo operativo a “los dos Pedros”, Pedro Ganan y Pedro Pérez, el primero era vicepresidente de la directiva y sus funciones estaban relacionadas con el proceso organizativo, el segundo estaba a cargo de la planta. Los socios recuerdan que Pérez tenía habilidades políticas: aunque formalmente las responsabilidades del manejo de la planta estaban consideradas dentro de las responsabilidades de la directiva, Pérez fue asumiendo esos compromisos, lo que devino en una concentración de poder.

A inicios del 86, comienzan a verse las consecuencias de lo que los entrevistados llaman “paternalismo” (*..estábamos mal acostumbrados a que todo nos regalen*<sup>93</sup>) al suspenderse los apoyos (morales y efectivos) que recibían a través de la *MLAL* y habiendo iniciado importantes proyectos de inversión, la organización debía generar sus propios ingresos y asegurarse de que estos le permitirían cubrir sus gastos. Así, se propone reducir el subsidio en materiales apícolas, que hasta entonces era del 100%, a sólo el 50%, la otra mitad debía ser cubierta mediante un aporte del socio. Después de esta propuesta de “sinceramiento” en *APICA*, algunos socios se retiran de la organización.

En aquel año, el Obispo de Riobamba, Leonidas Proaño, había sido candidatizado para el Premio Nóbel de la Paz, por lo que un delegado de la Federación de Cabildos de Cacha, solicitó a *APICA* sumarse a la recolección de firmas de apoyo que con ese fin se había iniciado. En momentos en los que el gobierno de corte autoritario de Febres Cordero había incrementado los controles y amenazas contra líderes y dirigentes sociales, este pedido cobró un sentido especial para los socios, quienes manifestaron su adhesión e incluso facilitaron el vehículo de *APICA* para que se realizara la recolección de firmas dentro de la parroquia.

Este mismo año, se legalizó su situación en el Ministerio de Bienestar Social y sorprendentemente al contrario de lo que suele suceder con trámites similares en nuestro

---

<sup>93</sup> Entrevista # 5 – Cacha. 22 de octubre. 2003.

medio, *APICA* obtuvo su Registro Sanitario casi inmediatamente después de presentar la solicitud correspondiente en el 86.

Sin la presencia de los voluntarios italianos, el *FEPP* estableció para la directiva una serie de normas y recomendaciones encaminadas a regular el manejo de la planta y ejercer control sobre los procesos y los resultados. Un adecuado manejo del proyecto aseguraba por un lado la recuperación de los préstamos entregados y por otro la constatación de que la nueva propuesta institucional para la intervención en el desarrollo, era acertada.

Para esta nueva definición de la situación, aparecen nuevos requerimientos de acción y en ese punto se hace evidente la poca preparación de los miembros de *APICA*. Había poca claridad sobre el *qué* y el *cómo* de los roles tanto de los socios como de los miembros de la directiva y los trabajadores de la planta.

La propiedad de *APICA* no estaba definida: para unos miembros de la organización el dueño seguía siendo Egidio (a pesar de su partida), para otros el dueño era el *FEPP*, para el *FEPP* estaba claro como objetivo, que *APICA* quedase en manos de los socios “*una vez que demostraran capacidad para su manejo en forma autónoma*”. En este periodo las Asambleas y reuniones extraordinarias para debatir estos temas, son continuas. Se puede ver a través de los documentos y entrevistas, que existía una alta participación de la base societaria y que ésta estaba preocupada por sacar adelante el proyecto.

Pedro Pérez, por su cercanía con el voluntario italiano, fue el socio que recibió mayor información sobre el proyecto, después de la partida de Egidio. Pérez... *empezó a utilizar su estrecha relación con los socios para fortalecer su figura y su presencia dentro de APICA, con un esquema netamente clientelar, apelando muchas veces al chantaje, con ciertos niveles de corrupción.*<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Op. Cit.

Esto generó críticas de los socios a la gestión, no existía información sobre la situación financiera, el desempeño de los trabajadores de la planta era deficiente, había poca claridad en las funciones que le correspondían a cada cargo y a la directiva de la asociación.

Esta situación dio lugar a la destitución de Pérez. En 1987, por sugerencia del *FEPP*, la organización nombra un administrador pensando así, solucionar los problemas de manejo en la planta: la asamblea nombró a Arsenio Asadobay, indígena de la parroquia de San Juan; esta función era nueva respecto a las que habían desempeñado los socios elegidos para las dignidades de presidente, vicepresidente, etc. Ahora se necesitaba un “administrador” que viniera a racionalizar los procesos “económicos-productivos” de la planta, no necesariamente vinculados con el quehacer socio organizativo de la asociación.

A partir del 88 la moneda ecuatoriana experimentó un periodo de devaluación incontenible, la presidencia estaba a cargo de Rodrigo Borja Cevallos, con una orientación política de centro y habiendo logrado ciertos niveles de concertación. Sin embargo, continuó con las políticas neoliberales iniciadas por sus antecesores, por lo que se agudizó en este periodo el problema de la deuda externa y el costo de vida se encareció notablemente.

En este periodo, desde el gobierno se impulsó una campaña de alfabetización a nivel nacional que a decir de los analistas obtuvo tibios resultados, casi todas las zonas rurales del Ecuador estuvieron dentro de esta campaña y Cacha no fue la excepción, a pesar de ello la mayoría de socios de APICA residentes en Cacha son analfabetos. Las condiciones de capital humano en la zona no permitían prever que una administración propia pudiera tener éxito, ninguno de los socios de la parroquia manejaba las cuatro operaciones básicas, ni sabía leer, ni escribir con fluidez.

Entre el modelo administrativo que el FEPP trataba de instaurar en APICA y las acciones que los trabajadores en realidad estaban capacitados para emprender en la planta, existía una gran distancia, la no correspondencia entre las expectativas del rol y los resultados obtenidos, dio lugar a una situación de crisis; se reitera la falta de cumplimiento por parte

de los encargados, los balances no estaban listos a tiempo, la calidad del material apícola disminuyó y esto ocasionó devoluciones. Había mucho desperdicio de material y de recursos en general.

Los asesores del *FEPP* insisten en hacer notar las fallas en el control interno y la falta de planificación por parte de la directiva. Propician una evaluación del funcionamiento de los núcleos en las zonas y se concluye que éstos no están cumpliendo su papel, los socios continúan dispersos en la provincia y eso dificulta la comunicación. También se habla de que *falta interés y conciencia* por parte de los socios en sus compromisos para con la organización.

Hasta antes de estas discusiones, la situación de los trabajadores -que además eran socios de la organización- era ambigua, los roles se entrecruzaban según la situación, en este momento de crisis y autoevaluación se da una confrontación entre estos dos actores: la asamblea de socios percibe a los trabajadores de la planta como contrarios a los intereses de la organización.

Ante tal situación, el *FEPP* ofrece realizar un seguimiento más de cerca y dispone a algunos de sus colaboradores en tareas específicas con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de APICA. A pesar de las dificultades que se presentaron en ese año la producción de miel triplicó a la del año anterior, según el informe del responsable de Equipo Móvil, encargado de la recolección.<sup>95</sup>

Es un hecho que el administrador nombrado en el 87 estaba poco identificado con su rol, los resultados eran desalentadores desde la perspectiva económica y organizativa, nuevamente, surgen problemas respecto al uso indebido de los recursos, se acusa a esta administración de ineficiencia y de corrupción.

---

<sup>95</sup> Informes de la Asamblea # 19. Febrero de 1990.

En 1990 el gobierno de Borja debió enfrentar el levantamiento indígena, considerado como el mayor levantamiento de la historia: los indígenas agrupados en *la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE)* creada años atrás, ocuparon carreteras, entraron en latifundios, detuvieron soldados, no sacaron productos al mercado, tomaron oficinas públicas, realizaron movilizaciones y concentraciones. *La Federación de Cabildos de Cacha*, como parte del *MICCH (Movimiento Indígena Campesino del Chimborazo)* tomó parte activa en las movilizaciones, Pedro Ganan, que había sido presidente de APICA, fue en ese entonces el presidente de cabildos de Cacha, encargado de coordinar las acciones de protesta.

Todavía está fresco el recuerdo del indígena de la comunidad de Gatazo (parroquia de Cajabamba, colindante con Cacha) que fue muerto por los militares encargados de reprimir la revuelta; este hecho a decir de Ganan, enardeció a los comuneros, “*por eso nos dio más coraje y rebeldía... La gente estaba ardida*”<sup>96</sup>. A decir de algunos analistas desde 1990, el movimiento indígena se constituyó en la principal fuerza de contestación social, lo que representa un caso inédito en América Latina. Antes de este levantamiento, el problema indígena era conceptualizado como parte del problema campesino en general y por lo mismo no era objeto de una política específica, es como respuesta a este levantamiento y bajo la influencia directa del Banco Mundial que se plantean políticas específicas para el pueblo indígena, comenzando por el reconocimiento de que el Ecuador es un país plurinacional y multicultural.<sup>97</sup>

Con respecto a APICA, la cosecha de miel ese año disminuyó drásticamente, el administrador Arsenio Asadobay tuvo que recurrir a la compra de miel en Ambato para abastecer la demanda, pero esa miel no cumplía los requerimientos de calidad, por la que ya era reconocida la miel de APICA, esto ocasionó problemas de inconsistencia en la calidad y la pérdida de mercado para la asociación.

---

<sup>96</sup> Entrevista telefónica con Pedro Ganan. Febrero 25 / 2004

<sup>97</sup> Op. Cit. ECUADOR Debate # 55.

## LA LLEGADA DE UN TECNICO EXTRANJERO

El FEPP contrató en 1990 la asesoría técnica de un apicultor muy reconocido en el medio y procedente del Perú, Javier Llaxacóndor, quien trabajaría al interior de la planta, su posición jerárquica se ubicaba por encima del administrador y por debajo de la directiva. Llaxacóndor llegó para desarrollar una propuesta con enfoque empresarial, inicialmente realizó un diagnóstico de la situación de la organización, con base en esta perspectiva se realizaron los primeros cambios en aspectos, técnicos, productivos y administrativos.

Con la llegada del técnico peruano se realizó un curso de capacitación a partir del cual se propuso una clasificación de socios en tres grupos de acuerdo a su nivel de destreza y de conocimiento para el manejo de las colmeneas:

**Grupo #1:** conformado por socios a los que *les gustaba la apicultura. Tenían la mayor cantidad de colmenas y daban todos los esfuerzos para continuar*<sup>98</sup> . Poseían de 10 colmenas en adelante.

**Grupo #2:** conformado por socios a los que *“medio querían trabajar y no tan bien*<sup>99</sup> . Poseían entre cinco y nueve colmenas.

**Grupo #3:** representaba el 35% de los asistentes, es decir 15 socios que *tenían menos de cinco colmenas, poca práctica en el proceso y no manejaban métodos básicos de apicultura; según Llaxacóndor, “era el grupo sobre el cual se debía trabajar para levantar a la organización.”*<sup>100</sup>

Luego de esta calificación se estableció un plazo (primero de tres y luego de dos años) de 5 años en total, para que los socios del segundo y tercer grupo alcancen los estándares del primer grupo. Finalmente, esto no llegó a cumplirse como estaba previsto, la retirada de los socios avanzó más rápidamente que su calificación.

El técnico identificó los problemas prioritarios que debían ser resueltos al interior de la planta, entre ellos se menciona la necesidad de mejorar el nivel de conocimientos técnicos sobre el manejo de los apiarios, el establecimiento de un reglamento que defina las funciones de los empleados de APICA en cada uno de los puestos de trabajo, mejorar el

---

<sup>98</sup> Entrevista # 1.

<sup>99</sup> Entrevista # 1.

rendimiento de los trabajadores y de las máquinas. Otra observación importante que hace el técnico es que al administrador le faltarían cualidades básicas para cumplir las funciones que le han sido encomendadas, observa que la directiva no se organiza, no está en contacto con la base y no fiscaliza las labores del administrador y la unidad móvil.

---

<sup>100</sup> Entrevista # 1.



## UNA RACIONALIZACION LIMITADA

Hasta aquí podemos ver que los socios de *APICA*, al intentar asumir la gestión del proyecto y guiados por las recomendaciones del *FEPP*, se encuentran en una situación de *contingencia*, se toman importantes decisiones y se realizan cambios en pos de la racionalización, como respuesta a los imperativos de sostenibilidad. Las relaciones de la base de socios con los encargados de la planta y las modificaciones en el reglamento interno son muestras claras de esos cambios.

En el 91, después del diagnóstico realizado por Javier Llaxacóndor, se lleva a cabo un cambio importante en la administración. Por recomendación del técnico peruano y del *FEPP*, se designa a Lourdes Ramírez, una socia fundadora de origen mestizo, oriunda de la parroquia de Bayushig, quien sigue en este cargo hasta el presente, los socios la llaman “*mama Lourdes*”. La presencia de esta mujer en la administración fue un factor determinante para que ciertas condiciones establecidas por el *FEPP* pudieran implementarse.

En el acta de marzo del 91 aparece por primera vez, la palabra “*Competitividad*” en un informe presentado por la nueva administradora para apoyar la idea de calificación de los socios, como una forma de mejorar la “*productividad*” de la organización, otro elemento nuevo que aparece en este informe es el *control interno*. Se suspenden los préstamos o anticipos a los socios y se instalan apiarios dentro de la misma planta con el fin de incrementar los ingresos, es decir, la planta pasa de la responsabilidad de recolección y envasado a realizar producción por sí misma, tarea que hasta entonces había estado asignada únicamente a los socios.

La nueva administradora viajó a un curso de capacitación en Argentina sobre “control de calidad en apicultura”. A su regreso -mediante un informe- da a conocer a los socios sus impresiones, así, estos pueden establecer comparaciones sobre la calidad de su producto y de los procesos productivos de la organización, respecto a otras similares en América Latina, esto le da al grupo una perspectiva más abierta acerca de su actividad. Uno de los

compromisos que se estableció a partir de este viaje fue el de revertir los conocimientos adquiridos a sus compañeros promotores.

La directiva asumió la tarea de calificación de los socios: a través de visitas se verificaba el trabajo en los apiarios, y se elaboraba un informe que servía como base para la política de distribución de materiales, esta repartición, quedaba condicionada no sólo a las necesidades del socio, sino también a su nivel de compromiso con los objetivos de la planta. También desde esta época se observa un mayor seguimiento y control de las actividades de los empleados en la planta.

Este año, se presentó la propuesta de capacitar a los hijos de los socios que deseen aprender la apicultura, esta intención sigue presente hasta hoy, aunque no se ha logrado concretarla.

Estos cambios, con una orientación *empresarial* provocan que los socios tomen distintas posiciones: unos piensan que la organización se ha alejado de los objetivos originales por los que fue fundada por Egidio, otros piensan que dada la nueva situación los cambios eran inevitables y había que apoyarlos, hay algunos que cuestionan la necesidad de una “administradora” para la organización, para ellos bastaba con tener un “tesorero”.

Este último desacuerdo nos da la pauta de la ruptura que tuvo lugar en ese momento, por un lado, están aquellos que consideraban a APICA como una organización y por otro, aquellos que empiezan a concebirla como una empresa, cada grupo tenía una idea diferente de cómo debía estructurarse y cuales eran los roles que debían desempeñarse.

El *FEPP* definía la situación con miras al desarrollo empresarial, ésta fue la concepción que terminó imponiéndose sobre las otras. Varias de las decisiones que se toman en relación al manejo administrativo y financiero, incluso la fijación de precios, están basadas en estudios y análisis realizados por o con la colaboración técnica del *FEPP*. A pesar de cierta inconformidad, nadie podría negar que la llegada de Llaxacóndor y la gestión de la nueva administradora lograron poner orden en APICA y racionalizar hasta cierto punto los

procesos, sobre todo en el control del desperdicio y en el manejo más transparente de las cuentas.

Además con la presencia de Lourdes Ramírez, como administradora, parecería que el rol de la directiva adquiere un perfil bajo. Si bien siguen reuniéndose para tomar algunas decisiones, también es evidente que la mayor carga operativa recae sobre la administración, más todavía si tomamos en cuenta que algunos miembros de la directiva eran también empleados de la planta, por lo tanto, jerárquicamente se encontraban bajo la supervisión de la administradora.

Del 92 al 96 la derecha del país asume la conducción del Estado en la persona de Sixto Durán Ballén. El modelo neoliberal continúa su consolidación, llevando a los extremos las políticas de shock, eliminación de subsidios, mayor endeudamiento externo y la implementación del programa de “*modernización y reducción del estado*”. En 1994 se aprobó la *Ley General de Instituciones Financieras*, disminuyendo los controles del Estado sobre éstas, mediante la liberalización de créditos y depósitos. Los resultados de ésta reforma se verán más adelante en la debacle bancaria de 1999/2000.

Durán Ballén fue el segundo presidente que visitó APICA, esta vez con la planta instalada. Esa fue una de las pocas veces que utilizaron la envasadora donada por Italia, la actual administradora recuerda que para ésta visita “*se dio el lujo de servirle al presidente la miel de APICA, utilizando esa envasadora*”, lo que nos muestra que tales equipos han sido considerados más un lujo, que una fortaleza de la capacidad operativa de la planta.

Entre el 93 y el 94 se nota un retiro generalizado tanto de socios como de empleados<sup>101</sup> y directivos, esto termina afectando el capital de conocimiento, APICA había invertido para su capacitación en las áreas de fabricación de materiales y manejo de colmenas. Estas pérdidas en el aprendizaje acumulado difícilmente son recuperadas cuando un miembro

---

<sup>101</sup> Al menos 13 socios se retiran, además las actas de Asambleas de este periodo, mencionan continuamente la renuncia de empleados y de miembros de la directiva (al menos 5 personas en distintas fechas).

deja la organización. En este mismo periodo se desarticuló la estructura de “núcleos”, pues con los pocos socios que quedaban en cada unidad geográfica ya no tenía sentido seguir manteniéndola, a pesar de que la consolidación de esta estructura, era otra de las condiciones que el FEPP había establecido.

A fines del 95 la asociación realiza una segunda evaluación de su situación y en la Asamblea General de junio, resuelve definitivamente convertirse en “empresa”, argumentando la necesidad de mantener de allí en adelante, los recursos económicos, humanos y técnicos adecuados para una mediana empresa campesina.

Se hace un análisis de los costos fijos y variables de la planta y se plantea objetivos de producción para el área de carpintería, así como de los demás insumos que se producían en la planta (marcos, tapas, cera, etc.) en un periodo de seis meses, todo esto, con el acompañamiento y los instrumentos metodológicos provistos por el FEPP<sup>102</sup>

El 97 fue el año de los grandes proyectos para APICA apoyados seguramente en el alto nivel de ventas de ese año de cerca de 40.000 dólares (éste llegó a ser el más alto de su historia hasta hoy) era evidente que había crecido en capacidad productiva y que la organización confiaba en ese crecimiento para proyectarse. Se organizaron varios cursos de capacitación, se buscó fortalecer la estructura interna en la planta y se pensó en inversiones a corto y mediano plazo, no obstante ninguna de las propuestas establecidas más allá del corto plazo llegaron a cristalizarse, no se pensó en aprovechar el auge para apalancar el crecimiento en proyectos de largo plazo.

---

<sup>102</sup> ...Posteriormente (1996-2000), el FEPP impulsará una nueva línea de trabajo caracterizada por los elementos microempresariales, el mercado, la ecología, las empresas viables y competitivas frente al mercado y la globalización. El discurso neoliberal ha calado profundamente en la orientación de esta ONG, pero con la salvedad que su trabajo al menos en Chimborazo se realiza con productores indígenas. Esto ha llevado a preguntarse si en las condiciones en las que se desenvuelven estos indígenas (minifundismo, tierras de mala calidad, poca experiencia empresarial, poca inversión de capital en las microrregiones) es viable todavía impulsar proyectos agropecuarios con sesgos empresariales, dentro de un contexto macroeconómico en que los pobres rurales tienen muy pocas opciones. Ecuador Debate N° 55. DEBATE AGRARIO RURAL. Luciano Martínez.

## LOS ÚLTIMOS AÑOS Y LOS FRENOS AL CRECIMIENTO

Como se ha visto en la introducción a la apicultura, ésta es una actividad que depende en gran parte del estado de la naturaleza, es decir, hay un amplio margen de ocurrencia de eventos que no pueden ser controlados por la acción humana. La deforestación en Chimborazo es una de las causas a las que se atribuye la baja floración de la zona en los últimos años. En el 98 -a diferencia del año anterior- la cosecha de miel fue muy baja y por lo tanto las ventas fueron considerablemente inferiores (alrededor de 20 000 dólares), rompiéndose la tendencia de los últimos años.

Otra característica de la apicultura es su estacionalidad, las cosechas y por lo tanto los ingresos por venta de miel para los productores se concentran en pocos meses, la planta por su parte mantiene gastos fijos que deben cubrirse durante todo el año, lo que ocasionó en el 98 inestabilidad financiera, y tuvieron que recurrir a nuevos préstamos. *APICA* atravesó ese año por una situación muy difícil, a pesar del acompañamiento sostenido del *FEPP* y las herramientas técnicas provistas para la administración, su gestión seguía siendo precaria.

A partir del 10 de agosto del 98 entró en vigencia la Nueva Constitución que incluía importantes reformas destinadas a incorporar los reclamos de plurinacionalidad y pluriculturalidad propugnados por el movimiento indígena.

En septiembre del 98, durante la presidencia de Jamil Mahuad, se implementan una serie de medidas destinadas a controlar el déficit fiscal como la suspensión de los subsidios en los combustibles y servicios básicos. Además de una serie de factores exógenos, la situación del país se agrava por la crisis fiscal y la del sistema financiero, la que venía fraguándose desde años atrás, por esto comienzan a quebrar los bancos a pesar de las fuertes inyecciones de capital hechas por el gobierno. Se impone el 1% a las transacciones financieras, lo que provoca evasión fiscal y de capitales. Para paliar este flagelo que afectaba principalmente a las clases de bajos ingresos, el gobierno impulsa un proyecto clientelista con la creación del

---

“bono de la pobreza”<sup>103</sup>, al menos 10 familias de los actuales socios de *APICA* se benefician de esta transferencia monetaria.

Dada la constante inflación y devaluación de la moneda, el precio de la miel fue perdiendo su valor real durante los últimos años; aunque en suces se había incrementado su precio, al hacer la transformación a dólares, este valor va disminuyendo de \$1,89 en el 84 - a \$1,37 en el 95 - y, a \$0,76 en el 99.

En octubre del 99 la asamblea decide hacer nuevas reformas al reglamento, ese año el balance de *APICA* arroja nuevamente pérdidas por cerca de 900 dólares debido al mal tiempo, con poca floración y la consecuente baja cosecha de miel, así también, las ventas de materiales apícolas siguen disminuyendo. Podemos ver que a lo largo de la historia de *APICA*, la relación entre dificultades financieras y la modificación del reglamento es directa, a pesar de las dificultades se logró cancelar los préstamos adquiridos, esto sirvió para que se reconociera la buena gestión de la administradora.

En el año 2000 la directiva de *APICA* redujo por completo su rol operativo en la organización, no se presentaron planes de trabajo, ni proyectos de mejoramiento como solía hacerse en los primeros años. La posición antagónica entre los miembros de la planta y los socios es evidente. Se insiste en la falta de compromiso de los socios para con la organización al no cumplir con requisitos mínimos de producción de miel y no cuidar de los apiarios a ellos encomendados, el argumento en casi todos los casos es la necesidad de dedicar tiempo a trabajar en actividades que generen un ingreso constante e inmediato, muchos de ellos se han dedicado a trabajar como estibadores en el mercado de La Condamine en Riobamba. En este periodo la ruptura entre la planta de *APICA* y la asociación es definitiva.

---

<sup>103</sup> Consistente en 100.000.00 sucres mensuales (18 dólares a la cotización promedio del 98). Ésta que en su momento había sido adoptada como una medida transitoria se mantiene hasta ahora, según el censo de 2001, 130 personas en Cacha reciben el bono (93 madres y 37 ancianos) con el nombre de “Bono de Desarrollo Humano” con ciertas variaciones; las transferencias de dinero ahora son condicionadas (beca escolar y controles sanitarios) y el monto es de 11,5 Y 15 dólares, dependiendo del nivel de pobreza en el que ha sido ubicado el beneficiario /a.

A partir del 15 de enero de 2000 se inició un levantamiento en todo el Ecuador, encabezado principalmente por el movimiento indígena, coroneles y oficiales de las Fuerzas Armadas y sectores de los movimientos sociales. Este levantamiento, en el que también participaron las comunidades de Cacha en coordinación con las dirigencias de Chimborazo, culminó el 21 de enero, con la caída de Mahuad.

A partir de junio de ese año, la organización cambia su sistema contable a la nueva moneda adoptada por el gobierno a inicios del año 2000, esto les permite recuperar en algo el valor real del producto, pero la dolarización también terminó encareciendo la fabricación de los implementos apícolas a valores no imaginados.

En la actualidad ésta es una asociación de 15 apicultores repartidos en las distintas parroquias de Chimborazo, únicamente cuatro de estos socios viven en Cacha. Lourdes Ramírez continúa siendo la administradora desde 1990, es la única mujer miembro de la asociación, ha recibido capacitación en apicultura en cursos internacionales (Argentina y Perú) y apoyo en técnicas de administración por parte de *FEPP*.

APICA comercializa un promedio de 6 000 tarrinas de miel al año (cada tarrina contiene 600 gramos), de las cuales un 60% proviene de los asociados y un 40% de productores independientes. De las 3 600 tarrinas que produce, unas 1 200 provienen de sus propios apiarios, es decir que apenas 2 400 provienen de los asociados.

Si tomamos en cuenta el número de colmenas que manejan los socios (197), éstas tienen una potencialidad productiva de 5 500 tarrinas, en las épocas de más baja cosecha, es decir un promedio de 40 libras al año, cuando el ideal se establece alrededor de las 120.

El ingreso promedio que recibe cada socio por la venta de miel al año es muy variable por la diferencia en el número de colmenas que posee cada uno, desde dos (Juan Sucui) hasta 40 colmenas por familia (Pablo Morocho), lo cual determina una gran diferencia en el ingreso de 100 hasta 1000 dólares al año.

La utilidad para cada socio no es clara, no fue posible precisar la diferencia entre lo invertido y lo recibido. Cada socio realiza una inversión monetaria en materiales apícolas y alimento (azúcar) para las colmenas, además de la inversión de tiempo y trabajo que le dedica al mantenimiento de sus apiarios; la mayoría de ellos no logró identificar cuánto tiempo del mes lo invierte en la apicultura, pero ciertamente, ésta es una actividad marginal en relación a su principal ocupación productiva, el trabajo asalariado en Riobamba y/o la agricultura de subsistencia.

Hay por parte de algunos socios quejas acerca del poco beneficio que reciben al ser miembros de APICA, paralelo a esto se muestra la poca dedicación y empeño que ponen para manejar sus apiarios; se habla de que las colmenas dejarían mayor rentabilidad a los socios si estos dieran más importancia a la actividad dentro de la economía familiar. Hay socios que desearían vender su producción fuera de la asociación cuando el precio sube en el mercado, pero esto, va contra el reglamento de la organización.

En general se observa que a medida que *APICA* se institucionalizó a través de la racionalización de sus procesos, la participación de los socios fue disminuyendo a tal punto que las actas de las últimas reuniones presentan un carácter más bien informativo, antes que deliberativo o de propuesta.

Finalmente a partir de la última reforma al reglamento, que empezó a aplicarse en enero de 2001, la asociación ha pasado a ser una organización con número limitado de socios (15) que podrán continuar siendo miembros, siempre y cuando se atengan al reglamento correspondiente. Se admiten nuevos socios sólo con el título de honorarios, lo que no les da ni voz ni voto dentro de la organización, aunque pueden beneficiarse de crédito en materiales apícolas y asesoría para el manejo de sus apiarios, a cambio deben comercializar su miel exclusivamente a través de *APICA*.

De los socios que permanecen en la asociación, casi todos son fundadores, el de más reciente afiliación tiene seis años dentro de la organización.



El último proyecto en el que se encuentra trabajando la administradora es la creación de una escuela de capacitación en la misma planta, para ello, debe hacerse previamente una serie de adecuaciones que avanzan a paso lento, esta iniciativa responde a la búsqueda de alternativas para conseguir más ingresos, pues los resultados de 2002 y 2003 atentan contra la sostenibilidad de la planta. Durante los últimos años ha sido el rubro de “otros ingresos” el que ha permitido cubrir los gastos operativos de la planta, bajo este rubro se encuentra, por ejemplo, el alquiler de máquinas, la venta de madera de desecho para leña y los honorarios por cursos de capacitación, que sin constituir la actividad central significan en algunos años (95, 96, 97) la diferencia entre pérdidas y ganancias.

El proyecto de capacitación no cuenta con la aprobación de todos los socios, pero la administradora está empeñada en llevarlo adelante, porque considera que es una estrategia para atraer más miembros honorarios, que contribuyan a incrementar la producción y por lo tanto los ingresos de su rubro principal.