

**COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Suiza
Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural, PRO RURAL**



Proyecto Biocultura y Cambio Climático

Preparando la estrategia de sostenibilidad Valoración de la implementación de los emprendimientos

Informe Final

Rodolfo Soriano López

La Paz, 22 de junio, 2017

Índice

I.	Introducción	1
II.	Aspectos Metodológicos	2
	A. Consideraciones previas sobre la intervención a valorar	2
	B. La metodología empleada	2
III.	Síntesis de la propuesta de intervención PBCC.	3
	A. Antecedentes	3
	B. Conceptualización	4
	C. Los aspectos centrales de la propuesta	5
IV.	Grado de avance y viabilidad en los emprendimientos visitados	6
	A. Información general	6
	B. Sobre la muestra de emprendimientos visitados	7
	C. Los hallazgos	8
	1. Tipos de organización	8
	2. Nivel de consolidación de la organización	8
	3. Años de experiencia de la organización	8
	4. Membresía (socios total y socios activos)	9
	5. Grado de formalización	10
	6. Tipo de mercados a los que acceden	10
	7. Grado de integración a procesos asociados de agregación de valor	11
	8. Nivel de ventas (cifras aproximadas) en forma organizada de cada emprendimiento	12
	9. Excedentes (cifras aproximadas) de cada emprendimiento	13
	10. Destino de los excedentes	14
	11. Otros beneficios para la comunidad	14
	12. Beneficios para el medioambiente	14
	D. Aspectos facilitadores identificados por los emprendimientos	15
	E. Aspectos limitantes identificados	15
	E.1 Por los Emprendimientos	15
	E.2 Por las instituciones	15
V.	Sugerencias preliminares para una estrategia de sostenibilidad.	16
	A. Conceptualización preliminar	16
	B. Análisis	16
	B.1 Síntesis de cumplimiento de los aspectos centrales de la propuesta PBCC	16
	B.2 Viabilidad y/o Potencial de impacto de los emprendimientos	21
	B.3 Tamaño óptimo	22
	C. Sugerencias preliminares	23
VI.	Insumos para la evaluación externa de medio término	24
	A. Aclaración previa	24
	B. Propuesta de insumos	24
Anexos		25
	Anexo I. Lista total de emprendimientos	25
	Anexo II, Personas entrevistadas	26
	Anexo III, Documentos consultados	27

Advertencia de redacción: A lo largo de todo este documento se utilizará el género gramatical masculino para referirse a colectivos mixtos, atendiendo a la norma lingüística de brevedad expresiva, salvo cuando la diferenciación entre hombres y mujeres sea necesaria.

Resumen ejecutivo

Aclaración necesaria:

Esta valoración está orientada a servir de insumo para la estrategia de sostenibilidad del Proyecto, y en consecuencia no tiene carácter evaluativo.

Además, el análisis sólo está restringido a los Emprendimientos, que es sólo una parte de un trabajo más amplio que realiza el PBCC junto a los socios ejecutores.

El Equipo Biocultura, COSUDE y Pro-Rural han acordado esta valoración para comprobar con datos de campo el nivel de implementación del modelo Biocultura, así como el grado de avance y viabilidad de los emprendimientos, para lo que se ha seleccionado una muestra de alrededor de la mitad de los emprendimientos.

Los seis puntos operativos clave del modelo Biocultura

1. *Parte de un análisis integral: social, cultural, ambiental, de opciones económicas, de institucionalidad.*
2. *En base al análisis, definir un eje económico que genere excedente, tenga valor estratégico para la región y potencial de replicación para la mayoría de la población: atractor.*
3. *En base al atractor o eje identificado, apoyar un emprendimiento que con pocos recursos financieros demuestre alto impacto, que demuestre el potencial, y que debe ser de base comunitaria (organizaciones económicas comunitarias OECOM u Organizaciones Económicas Campesinas OECA). Requiere una evaluación de las capacidades actuales propias: potenciales, gestión organizacional, administrativa y comercial, además de la vinculación de su producto, con los criterios de PBCC: Los principios metodológicos del enfoque Biocultura son: i) gobernabilidad local basada en usos y costumbres, ii) formas sustentables de uso y aprovechamiento de los recursos naturales y iii) conservación de la biodiversidad.*
4. *El emprendimiento debe beneficiar, con su excedente a la sociedad (bien común de la comunidad, ayllu, etc.) a través de la redistribución, con recursos y/o bienes, o intangibles como la seguridad alimentaria. Y viceversa, no debe romper o desestructurar a la comunidad.*
5. *No sólo no debe afectar a la madre tierra sino que debe dar beneficios directos: reducir la deforestación, conservación de la biodiversidad, etc.*
6. *Debe lograr –en el marco de la descolonización- revalorizar la cultura, con sus principios como la reciprocidad y la redistribución, e instrumentos como las ferias inter ecológicas, las fiestas, etc.*

Sobre la valoración, destacan los siguientes hallazgos:

- El 80% son Asociaciones, y sólo hay una OECOM.
- El 25% de las organizaciones está consolidado, el 25% a medias, y el 50% no está consolidado.
- El 55% de las organizaciones fueron fundadas antes del inicio del PBCC.
- En la muestra se han registrado 3.747 socios totales, de los cuales el 73% es activo.
- El 60% tiene Personería Jurídica, el 35% NIT y el 15% tiene Registro Sanitario.
- El principal mercado al que acceden son la Alimentación Complementaria escolar (50%) aunque varios lo perdieron por razones políticas, técnicas o de recursos, y el 50% vende en mercados locales.
- El 35% presenta una relación ocasional en toda la cadena, y el otro 30% articula sus medios de producción.
- Se ha logrado un total de ventas anuales promedio de Bs. 85.000, aunque el máximo es de Bs. 500.000, dato importante considerando que se escogieron Municipios con altos índices de pobreza.
- El 55% de los emprendimientos dedicó sus excedentes a la reinversión (señal de crecimiento) y sólo un 15% ha redistribuido recursos a la comunidad.
- Como otros beneficios a la comunidad, destaca la disponibilidad de mejores alimentos (55%).
- Para el medioambiente, el mayor beneficio está en la producción ecológica (55%) seguido del uso sostenible de la biodiversidad (45%).

Aspectos facilitadores identificados

- ✚ Voluntad política y apoyo del Gobierno Municipal o Autonómico.

- + Contar con maquinaria y equipo, así como el desarrollo tecnológico suficiente para facilitar procesos.
- + Experiencia y relación con el mercado (Alimentación Complementaria Escolar o supermercados).
- + La Ley 622 que permite compras estatales para la Alimentación Complementaria Escolar sin necesidad de facturación ni Registro Sanitario.

Aspectos limitantes identificados

- Falta de equipos y/o capacitación en procesos (manejo de equipos, diseño, mejora de calidad).
- No contar con capital de arranque.
- No hay mercado seguro: reducción de turistas, reducción de demandas (especialmente para el Desayuno escolar) o de precios, cambios en la política municipal.
- No contar con infraestructura propia, y tener que trabajar en locales prestados sin garantía de continuidad.

Limitantes según las instituciones

- Casos en que los beneficiarios no se identifican con el emprendimiento, y/o falta compromiso y cumplimiento de los planes de trabajo.
- No hay apertura de la asociación a compartir información financiera /baja capacidad administrativa.
- No se tienen claras las oportunidades comerciales.

Sugerencias para la estrategia de sostenibilidad

1. Hacer el esfuerzo de precisar los conceptos claves de la propuesta: resiliencias ecológica, socio cultural, político-institucional, y productiva; atractor; emprendimiento; comunitario; excedente; redistribución, tamaño óptimo.
2. Ajustar el esquema de seguimiento basado en efectos (número de socios activos, volumen de ventas, etc) y no en insumos (si tiene plan de negocios, registro sanitario, etc).
3. A la luz de los resultados de los grados de avance y viabilidad de la muestra, extender el análisis al total de emprendimientos, y precisar el grado de viabilidad y potencial de impacto de cada, para lograr consolidar efectos positivos en términos de modelo. Incluye contactos con entidades financieras nacionales, especialmente IFD y Bancos PYME.
4. Definir las características del Modelo, no sólo a partir de los dos pasos anteriores, sino también en el marco de lo posible, considerando que la propuesta actual tiene más características de “idea fuerza sobre un proceso de desarrollo ideal” que de Modelo en el sentido de protocolo o guía a seguir.
5. En ese momento, y con los insumos que entregue la Evaluación Externa de Medio Término, elaborar un documento de sistematización que muestre tanto el Modelo como sus resultados y lecciones aprendidas, que pueda ser presentada a instituciones públicas y privadas para su adopción y/o replicación.

Insumos para la evaluación externa de medio término

- I. Emitir opinión sobre la validez y pertinencia general del Modelo, en su especificación elaborada en los próximos meses.
- II. Sugerir eventuales complementaciones conceptuales de los componentes del Modelo
- III. Revisar el grado de coherencia entre el Modelo, y las distintas “filosofías institucionales” de los socios ejecutores.
- IV. Revisar la articulación de los emprendimientos a la acción global del subejecutor en cada sistema de vida.
- V. Evaluar el conjunto de emprendimientos a la luz de lo esperado en el Modelo.
- VI. Evaluar el rol y potencial asignado a las entidades públicas involucradas.
- VII. Sugerir acciones específicas para asegurar la sostenibilidad del modelo

I. Introducción

El proyecto Biocultura y Cambio Climático (PBCC), es un esfuerzo conjunto entre la Cooperación Suiza en Bolivia y el Gobierno boliviano, a través del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra y el Ministerio de Relaciones Exteriores. Se ejecuta con el concurso de Gobiernos Municipales, Gobernaciones y socios ejecutores en un esquema multi-actor, en 27 municipios de 6 departamentos y 2 gobernaciones, y la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural - Pro Rural se encarga de la gestión del Proyecto.

El presente trabajo se ha realizado a partir de conversaciones entre el equipo Biocultura, el Oficial Nacional de Proyecto de COSUDE, y Pro Rural, sobre la base de la evaluación general realizada en Santiago de Huata con los Socios Ejecutores, con miras a precisar la sostenibilidad del PBCC una vez concluya el apoyo de COSUDE hacia 2019.

El Objetivo general del trabajo es *“Valorar el estado de implementación y perspectivas de los emprendimientos económicos apoyados por el Proyecto Biocultura y Cambio Climático considerando el enfoque conceptual desarrollado.”*

Los Productos esperados son:

- *Sistematizar en un texto breve, el modelo, o los modelos, de intervención de los emprendimientos apoyados por el PBCC*
- *Valorar el grado de avance y viabilidad de los emprendimientos, identificando aspectos facilitadores y limitantes*
- *Sugerir elementos a ser considerados en la estrategia de sostenibilidad, así como acciones a ser tomadas en cuenta en la evaluación de medio término del Proyecto.*

Aclaración necesaria:

Esta valoración está orientada a servir de insumo para la estrategia de sostenibilidad del Proyecto, y en consecuencia no tiene carácter evaluativo.

Además, el análisis sólo está restringido a los Emprendimientos, que es sólo una parte de un trabajo más amplio que realiza el PBCC junto a los socios ejecutores.

El documento presenta el siguiente contenido: una breve descripción de los Aspectos Metodológicos; una Síntesis de la propuesta de intervención PBCC; los resultados de la valoración del grado de avance y viabilidad de los emprendimientos visitados, incluyendo los aspectos facilitadores y limitantes, y concluye con Sugerencias preliminares para una estrategia de sostenibilidad, e Insumos para la evaluación externa de medio término.

El autor agradece el excelente apoyo a todos los 40 profesionales del Equipo Biocultura, de las Instituciones socias, y Gobiernos Municipales, y muy especialmente a las 117 personas entrevistadas (51 mujeres y 66 hombres) de los emprendimientos.

II. Aspectos Metodológicos

A. Consideraciones previas sobre la intervención a valorar

- **La complejidad de la experiencia a evaluar**
De acuerdo a la información recibida, se tienen 31 Subproyectos (24 Sistemas de vida, 2 Departamentales, 2 Meso, 3 públicos) en 27 Municipios de 6 Departamentos, 14 ejecutores y 32 emprendimientos, con diversos temas y sectores: agricultura, turismo, ganadería camélida, y distintos niveles de actividad: producción primaria, acopio, beneficiado, transformación y servicios.
- **Diversos alcances de la valoración: visión integral**
Los Productos tienen diversos alcances, complementarios pero diferentes: i) Sistematizar en un texto breve, el modelo de intervención del PBCC; ii) Valorar el grado de avance y viabilidad de los emprendimientos, identificando aspectos facilitadores y limitantes; iii) Presentar sugerencias para una estrategia de sostenibilidad; iv) Dar insumos para la evaluación externa de medio término.
- **Valoración participativa como eje fundamental**
Dados los alcances mencionados en el punto anterior (viabilidad, aspectos facilitadores y limitantes, y estrategia de sostenibilidad) el eje fundamental es la valoración participativa. Esto exige la necesidad de entrevistar a los hombres y mujeres de los emprendimientos, además de reuniones con técnicos de los socios ejecutores y –en la medida de lo posible- de Gobiernos Municipales.
- **La dificultad de acceder a todos los emprendimientos**
Por razones de tiempo, así como de accesibilidad y además del nivel de maduración en el proceso de implementación, se tiene limitaciones en el acceso a todas las comunidades por lo que se ha determinado una muestra de la mitad de emprendimientos.

B. La metodología empleada

El autor ha desarrollado desde 1998 una metodología específica para la sistematización de experiencias, dirigida específicamente a obtener lecciones aprendidas, cuyos aspectos centrales son:

¿Qué se espera de una sistematización de experiencias?

- Identificar los factores que ayudaron o limitaron la consecución de los logros del proyecto y de cambios en la población a diferentes niveles (efectos e impactos)
- sean positivos o negativos, esperados o no esperados),
- para extraer lecciones para el proyecto o para otros proyectos (o instituciones)
- que trabajan en condiciones semejantes, pero también en otros aspectos más generales que puedan ser replicados a otra escala.

En términos operativos, esto se tradujo en las siguientes acciones:

- ⇒ Entrevista al equipo PBCC y COSUDE para comprender las bases del Modelo.
- ⇒ Análisis de los documentos para comprender la complejidad del.
- ⇒ Entrevista a 20 emprendimientos en 14 municipios (muestra del 56%) con la metodología de Grupo focal, y entrevista semiestructurada, con básicamente tres preguntas: i) antecedentes de cada emprendimiento (historia, cobertura, magnitud, etc); ii) cuáles han sido los beneficios logrados: “*qué tenemos ahora que antes no teníamos*”; iii) facilitadores y limitantes.
- ⇒ Intercambio con profesionales y técnicos institucionales encargados de la implementación, y de los Gobiernos Municipales, para complementar las opiniones de las comunidades.
- ⇒ Elaboración de informes, borrador, y –con los ajustes requeridos- final.

III. Síntesis de la propuesta de intervención PBCC.

A. Antecedentes

El Proyecto Biocultura y Cambio Climático postula que Bolivia ha seguido en los últimos 10 años un proceso de grandes cambios conceptuales e institucionales. Y en el marco de una crisis mundial, tanto económica como medioambiental con el Cambio Climático, Bolivia introduce en el debate global la noción de la Tierra como Madre y no sólo como un ser vivo sino como un Tu interpersonal que es también sujeto de derechos. El desarrollo de esta noción, implica una invitación a salir de una estrecha visión antropocéntrica e ingresar en una visión cosmocéntrica; entendiendo el espacio, no como un objeto inerte sino como ser vivo, bajo la noción de Gestión de Sistemas de Vida en el marco del Vivir Bien en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.

Por otra parte, se tienen dos visiones distintas de la economía, que se pueden sintetizar en el siguiente gráfico

	Capitalismo: Economía basada en un sistema monetario	Reciprocidad: Economía basada en recursos
Supuestos	Monoteísmo Escasez Crecimiento continuo	Animismo Abundancia: biodiversidad Suficiencia
Requerimientos	Necesita salario para comprar bienes y servicios Empleador-Empleado- Consumidor El consumo no debe decaer	Minka: Ayuda mutua Socios Prosumo dinámicamente equilibrado
Mecanismos	Propiedad Incentivo monetario Competencia Marketing	Usufructo: tiempo de uso Incentivo emocional: Chuyuma Cooperación: Ayni Información
Productos Positivos	<i>Productos Positivos</i> + Adquisición + Acumulación en dinero + Seguridad: Ley y policía	<i>Productos positivos</i> + Acceso + Disponibilidad in natura y colaboración + Amparo: cuidado
Implicaciones	Relación dominadora Necesidades infinitas: todo se puede comprar	Relación simbiótica Necesidades fundamentales: tierra, agua, aire, fuego, relaciones

Se trata entonces de dos opciones o tensiones dialécticas.

- **El Vivir Bien frente al Desarrollo**
- **Una economía ecológica frente a una economía verde**

B. Conceptualización

Se tienen, entonces, los siguientes conceptos claves:

- ➔ **Vivir Bien:** Es el horizonte civilizatorio y cultural alternativo al capitalismo y a la modernidad que nace en las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afro bolivianas, y es concebido en el contexto de la interculturalidad. Se alcanza de forma colectiva, complementaria y solidaria integrando en su realización práctica, entre otras dimensiones, las sociales, las culturales, las políticas, las económicas, las ecológicas, y las afectivas, para permitir el encuentro armonioso entre el conjunto de seres, componentes y recursos de la Madre Tierra. Significa vivir en complementariedad, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las sociedades, en equidad y solidaridad y eliminando las desigualdades y los mecanismos de dominación. Es Vivir Bien entre nosotros, Vivir Bien con lo que nos rodea y Vivir Bien consigo mismo.
- ➔ **La Madre Tierra** como ser vivo, sujeto de derechos (véase la Ley de la Madre Tierra).
- ➔ **Sistemas de Vida:** Son comunidades organizadas y dinámicas de plantas, animales, micro organismos y otros seres y su entorno, donde interactúan las comunidades humanas y el resto de la naturaleza como una unidad funcional, bajo la influencia de factores climáticos, fisiográficos y geológicos, así como de las prácticas productivas, y la diversidad cultural incluyendo las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afro bolivianas.
- ➔ **Economía de la reciprocidad:** se trata de diferenciarse de la economía capitalista (y no intentar fusionarlas) mediante las Empresas de Base comunitaria, cuya diferencia específica sería que redistribuyen los beneficios no sólo a la empresa (reinversión y reparto de utilidades a los socios), sino también a la comunidad: lo que llamamos Redistribución de Base Comunitaria, aunque esto no las hace no-capitalistas.¹
- ➔ **Sociedad Justa, Equitativa y Solidaria:** aquella donde todas las personas cuentan con las capacidades, condiciones, medios e ingresos suficientes, para satisfacer sus necesidades materiales, sociales y afectivas, y gozar de sus derechos fundamentales, sin diferencias de clases sociales y sin pobreza de ninguna naturaleza.

Todos estos conceptos claves se encuentran tanto en la Constitución, como en diversas políticas y leyes del Estado Plurinacional, destacando entre otras la Ley 071 de Derechos de la Madre Tierra, la Ley 300 Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, Ley 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, Ley 338 Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena originarias - OECAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias - OECOM para la integración de la agricultura familiar sustentable y la soberanía alimentaria.

El PBCC es el primer Proyecto que propone un enfoque diferente de los clásicos Subproyectos de desarrollo con énfasis economicista y materialista, sino considera los saberes ancestrales y la sabiduría de las naciones indígenas, originarias y campesinos. Tiene una duración en su primera fase de 5 años y una ejecución de Subproyectos comunitarios de desarrollo endógeno sustentable con duración de 3 años.

¹ Todas las empresas (la "forma empresa" es capitalista por diseño) redistribuyen a través de la tecnología del Impuesto: redistribución ampliada para la inversión pública y, recientemente, a través de la tecnología de la Responsabilidad social empresarial o en el caso de la tierra mediante lo que se llama en Bolivia la Función económico-social de la propiedad de la tierra.

C. Los aspectos centrales de la propuesta

Esencialmente, se trata de una propuesta de gestión de los Sistemas de Vida, que proponga opciones económicas de valor estratégico para el futuro de la población, en el marco de los siguientes principios, todos de la misma importancia:

1. **Parte de un análisis integral: social, cultural, ambiental, de opciones económicas, de institucionalidad.**
2. **En base al análisis, definir un eje económico que genere excedente, tenga valor estratégico para la región y potencial de replicación para la mayoría de la población: atractor.**
3. **En base al atractor o eje identificado, apoyar un emprendimiento que con pocos recursos financieros demuestre alto impacto, ² que demuestre el potencial, y que debe ser de base comunitaria (organizaciones económicas comunitarias OECOM u Organizaciones Económicas Campesinas OECA).
Requiere una evaluación de las capacidades actuales propias: potenciales, gestión organizacional, administrativa y comercial, además de la vinculación de su producto, con los criterios de PBCC: Los principios metodológicos del enfoque Biocultura son: i) gobernabilidad local basada en usos y costumbres, ii) formas sustentables de uso y aprovechamiento de los recursos naturales y iii) conservación de la biodiversidad.**
4. **El emprendimiento debe beneficiar, con su excedente a la sociedad (bien común de la comunidad, ayllu, etc.) a través de la redistribución, con recursos y/o bienes, o intangibles como la seguridad alimentaria. Y viceversa, no debe romper o desestructurar a la comunidad.**
5. **No sólo no debe afectar a la madre tierra sino que debe dar beneficios directos: reducir la deforestación, conservación de la biodiversidad, etc.**
6. **Debe lograr –en el marco de la descolonización- revalorizar la cultura, con sus principios como la reciprocidad y la redistribución, e instrumentos como las ferias inter ecológicas, las fiestas, etc.**

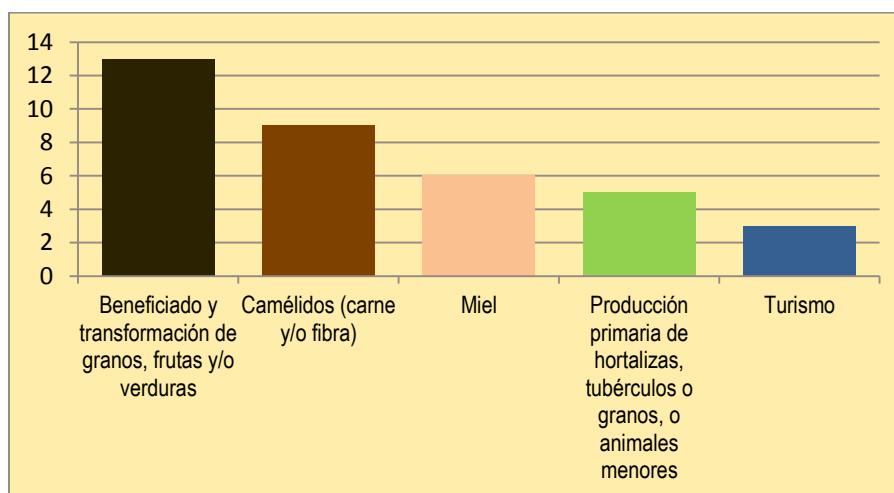
² Implica que con pocos recursos financieros, se logre un alto impacto. Eso implica dejar de invertir en Subproyectos puntuales y desconectados e invertir en las **conexiones críticas** (Capra, 2002) para interconectar la red municipal. A esto se llama "inversiones inteligentes". Fuente: <http://www.agruco.org/agruco/noticias/25/407-Proyecto-nacional-biocultura-del-viceministerio-de-medio-ambiente-biodiversidad-cambio-climatico-y-desarrollo-forestal->

IV. Grado de avance y viabilidad en los emprendimientos visitados

A. Información general

El PBCC está apoyando, mediante los socios ejecutores, a 36 emprendimientos ³ en los 27 municipios, e implementado por 14 socios ejecutores. Los principales sectores económicos, ordenados de más a menos cantidad, son:

Sector / subsector	Número de emprendimientos	% del total
Beneficiado y transformación de granos, frutas y/o verduras	13	36%
Camélidos (carne y/o fibra)	9	25%
Miel	6	17%
Producción primaria de hortalizas, granos, o animales menores	5	14%
Turismo	3	8%



También hay que destacar que los diferentes socios ejecutores han iniciado la implementación de los emprendimientos del PBCC en sus municipios de intervención en diferentes períodos:

Período	Número de emprendimientos	% del total
Ene 2010 a Dic 2011	8	23%
Ene 2012 a Dic 2013	5	14%
Ene 2014 a dic 2015	4	11%
Ene 2016 a jun 2016	5	14%
Jul 2016 a jun 2017	12	33%
Sin datos	2	6%

³ Inicialmente se recibió una lista de 32, pero durante la visita a los municipios se identificaron otros no descritos, por lo que el total sería de por lo menos 36 emprendimientos, incluyendo uno sobre Miel en Puerto Acosta, no mencionado en el Anexo I,

B. Sobre la muestra de emprendimientos visitados

Como se ha señalado, este capítulo se refiere únicamente a la muestra visitada, que ha representado 56% (20 emprendimientos de un total de 36 identificados)⁴ y que es la base (fotografía actual) de los hallazgos y de los aspectos facilitadores y las limitaciones.

Municipio / autonomía	Sigla	Nombre	Producto / rubro
Villa Abecia I	AR-VN	Asociación de Regantes de Valle Nuevo	Agricultura primaria
Mojocoya III	ADIC	Asociación de Desarrollo Integral Campesino	Amaranto orgánico y convencional
Mojocoya II	--	Organización de Mujeres de la Subcentralía Redención Pampa	Carne de pollo y huevos
Yunchará	AGCT	Asociación de Ganaderos de la Cuenca de Tajzara	Carne fresca y charque de llama
Turco	APAT	Asociación de Productores Agroganaderos Turco	Carne fresca, embutidos y charque de llama
Presto II	ATJCEP	Asociación de recolectores y Transformadores de Galletas Janchi Coco El Palmar	Galletas
Raqaypampa	OECOM Raqaypampa	Organización Económica Comunitaria Raqaypampa	Galletas y pan
Puerto Acosta	EMCOPROT	Emprendimiento Comunitario de Productos Transformados	Galletas, empanadas, queques y otros
Totora I	APRAE-T	Asociación de Productores Agropecuarios ecológicos - Totora	Galletas, panes, turrones, laguas y harinas
Mojocoya I	APTARP	Asociación de Productores de Trigo y Amaranto Redención Pampa	Galletas, queques, pan integral, alfajores
Charazani II	--	4 Comunidades	Miel
Totora II	APRAE-T + particulares	Asociación de Productores Agropecuarios ecológicos - Totora	Miel
Presto I	ASAE-El Palmar	Asociación de Apicultores Ecológicos El Palmar	Miel
Huatajata	--	Asociación de mujeres en acción Bolivia	Panes, queques, tortas y panes especiales
Morochata	APRA	Asociación de productores andinos	Papa nativa y gourmet
Curahuara de Carangas	APROFAS	Asociación de Productoras de Fibra y Artesanía Sajama	Prendas de fibra de alpaca
El Puente	--	Comunidades de Paicho	Producción y beneficio de durazno
Villa Abecia II	--	Gobierno Municipal de Villa Abecia	Transformación de frutas y hortalizas
Stgo de Huata	--	Por formar	Turismo
Charazani I	Caminando con los Kallawayas	Asociación Biocultural Comunitaria Pacha Trek Caminando con los Kallawayas	Turismo

⁴ Cumpliendo con la meta requerida de cubrir más de 40% de los emprendimientos.

C. Los hallazgos

Se han obtenido los siguientes hallazgos (fotografía actual) que buscan aportar a la comprensión de la aplicación práctica del PBCC. Y como se trata sólo de una muestra, se presentan los resultados sin identificar a los diferentes emprendimientos.

1. Tipos de organización

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Asociación OECA																				X
Org. Comunitaria OECOM																				
Empresa SRL																				
Gobierno Municipal																				

- En síntesis, la gran mayoría (80%) son Asociaciones, es decir algunos miembros de una o varias comunidades, que se asocian en el emprendimiento.
- Destacan seis casos:
 - Hay dos emprendimientos (10%) sin ninguna organización económica.
 - Una OECA ha conformado –con los mismos miembros- una SRL para comercializar.
 - En un caso, aunque la base es toda la comunidad, una cuarta parte de las personas son pasivas dentro de la Asociación;
 - El Gobierno Municipal es el propietario de una Empresa Pública Municipal.
 - Existe una Asociación “paraguas” más amplia que le presta Personería y NIT al emprendimiento.
 - La “x” indica que hay la idea de asociación, pero aún no se conoce quiénes la conformarían

2. Nivel de consolidación de la organización

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Alto																				
Medio																				
Bajo																				

- Se ha podido apreciar que un número importante (50%) de organizaciones no está consolidada (sea que estén en crisis o que aún estén en proceso de formación). Le sigue el grupo bien consolidado (25%) y el de nivel medio (25%).
- En el caso de la organización más amplia, está con nivel de consolidación mucho mayor que el del emprendimiento.

3. Años de experiencia de la organización

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Mayor a 10 años																				
Entre 5 a 9 años																				
Entre 3 y 4 años																				
Dos años o menos																				

- Más de la mitad de las organizaciones (55%) fueron fundadas antes del inicio del PBCC.
- Destaca también que el 25% tiene dos años o menos de funcionamiento.

4. Membresía (socios total y socios activos)

	Socios Total	Socios activos	% de activos / total	Total de comunidades
A	38	28	74%	2
B	2.000	1700	85%	s/d
C	180	63	35%	12
D	id	Id ⁵	id	38
E	74	45	61%	6
F	86	60	70%	1
G	80	20	25%	15
H - 1 ⁶	500	s/d		20
H - 2	114	85	75%	3
I	⁷			s/d
J	16	13	81%	1
K	17	17	100%	5 ⁸
L	400	200	50%	17
M	100	40	40%	3
N	⁹			s/d
O	s/d			8
P	27	21	78%	3
Q	15	15	100%	s/d
R	100	s/d		4
S	¹⁰			4
T	s/d ¹¹			1
Total	3.747	2.307	73%	143
Promedio	250	177	71%	8

- La primera constatación es que existe una gran variabilidad en el número de socios: por ejemplo, si se excluye “B” y “H-1”, el promedio bajaría a 96 socios totales por organización. Y el 55% de las organizaciones tienen un total menor a 100 socios (entre 15 y 86).
- También destaca que en el 90% de los emprendimientos, el número de socios activos es menor que el total. El promedio de socios activos está alrededor del 70%, pero se observan casos críticos en el 33% de los emprendimientos, en que el porcentaje de socios activos es menor al 50% de los socios totales.
- Finalmente, el número de comunidades también es variable, con un promedio de 8 por emprendimiento, si bien la mitad abarca menos de 5 comunidades.

⁵ Además hay 97 no socios que pueden convertirse en proveedores.

⁶ Aquí se ha dado por una parte un apoyo colectivo para el total de la Subcentralía, y otro para algunas familias de pocas comunidades.

⁷ Sin datos específicos actualizados.

⁸ No son comunidades sino Ayllus.

⁹ Es una empresa municipal.

¹⁰ No hay ninguna Asociación por el momento

¹¹ No hay ninguna Asociación por el momento

5. Grado de formalización

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Tiene Personería Jurídica									✋								✦			
Tiene NIT									✋								✦			
Tiene Registro Sanitario							...			nr	●	○		...				nr		nr
Registro FUNDEMPRESA																				

- ✋ Con problemas
 ... En proceso
 nr No requiere
 ● Tiene Registro Sanitario, pero a nombre de la Empresa, no de la Asociación
 ○ Registro Sanitario a nombre del Gobierno Municipal
 ✦ Es de una organización matriz, no del emprendimiento

- Como se puede observar, no todos tienen Personería Jurídica: un 40% no la tiene, y en principio no parece ser una gran limitante.
- Aún menos tienen NIT: 35%, y en principio tampoco parece ser limitante para las organizaciones entrevistadas.
- En Registro Sanitario llama la atención que exceptuando "J", "R" y "T" (15%, que no requieren por el rubro de trabajo), sólo el 15% lo ha obtenido, 10% está a nombre de otra entidad diferente: o Empresa SRL, o un Gobierno Municipal, y el otro 10% está en proceso; el 50% no cuenta con él.
- Y sólo una (la SRL) cuenta con Registro FUNDEMPRESA.

6. Tipo de mercados a los que acceden

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Alimentación complementaria escolar		*										*					*			
Subsidio de lactancia o del adulto mayor (Carmelo)											*	○								
Mercado urbano (abierto con requerimientos de calidad)																				
Mercado local (abierto sin mayor requerimiento de calidad)									○											
Ventas ocasionales a turistas																				

- * Tenían mercado pero lo perdieron
 ○ Con opciones aún no seguras de poder acceder

- Destaca que el 50% accedió a las compras estatales (Alimentación Complementaria escolar o Subsidios nacionales). Sin embargo, el 20% perdió ese mercado, sea por razones políticas, de incumplimiento o reducción de recursos municipales.
- El 50% vende –normalmente en menor escala- en mercados locales
- Sólo tres (15%) ha logrado acceder a mercados urbanos con requerimientos de calidad.

7. Grado de integración a procesos asociados de agregación de valor

Se ha observado que la Asociatividad Económica Rural suelen tener diversos grados de intereses y especialmente de diferentes funciones integradoras en el proceso de agregación de valor: desde aquellas que se organizan para mejorar sus bases productivas (obtener riego, semillas o plantines, etc), pasando por las que hacen en conjunto desde la producción primaria, el acopio y comercialización, e incluso el beneficiado y la transformación.

En una sistematización de experiencias de políticas en Bolivia ¹² se plantearon cuatro formas de organización y articulación de los medios de vida de los pequeños productores, que permite caracterizar el funcionamiento interno de estas Unidades Económicas.

Sin ninguna integración

Tanto la producción primaria, beneficiado y eventual transformación, es realizada de manera individual por cada productor y su familia

Aquí se tiene un 30% de los casos, calificando los emprendimientos “J”, “L”, “M”, “O”, “R” y “T”.

	Individual	Asociado
Bases productivas	■	
Producción primaria	■	
Beneficiado	■	
Transformación	■	
Comercialización	■	

Relación ocasional

Se trata de una organización que presta servicios a sus asociados. No siempre se hace comercialización conjunta (puede ser mixta, o dejar todo a los individuos), no tiene una estructura muy definida pues los procesos se dan en base a las voluntades individuales, no hay división del trabajo (cada miembro hace negocios por su cuenta) y permite muchos socios. Además, generalmente no hay excedentes sino sólo ingresos de la unidad de servicios para reponer gastos y mantenimiento.

Refleja el 35% de los casos, calificando “A”, “H”, “I”, “K”, “N”, “P” y “S”.

	Individual	Asociado
Bases productivas	■	
Producción primaria	■	
Beneficiado		■
Transformación	■	
Comercialización	■	■

Articulan medios de producción

Se trata de una organización que generalmente cumple funciones de acopio, producción de productos transformados o semi transformados y su comercialización, gestionando el negocio para el conjunto de los miembros (aunque no se excluye que también haya ventas directas a otros compradores). Hay una división del trabajo entre los productores agropecuarios y la Unidad Económica, que genera valor agregado.

Representa el 30% del total “B”, “C”, “D”, “E”, “G” y “Q”

	Individual	Asociado
Bases productivas	■	
Producción primaria	■	
Beneficiado		■
Transformación		■
Comercialización	■	■

¹² Ver MONTAÑO, MUÑOZ y SORIANO “Facilitando el acceso de pequeños productores a mejores mercados, DFID, Comité de Enlace, UPC Ministerio de Planificación, y PRO RURAL, La Paz, Bolivia, febrero 2007.

Integración plena

Es una Unidad Económica que cumple todas las funciones, desde la gestión de las bases productivas producción hasta la comercialización, y donde los asociados aportan con trabajo que será remunerado. Hay una clara división del trabajo y todos los negocios se hacen a cuenta de la organización. Puede entrar turismo comunitario.

Es el 5% de la muestra: el único caso es “F”

	Individual	Asociado
Materia prima		■
Producción primaria		■
Beneficiado		■
Transformación		■
Comercialización		■ ↓

8. Nivel de ventas (cifras aproximadas) en forma organizada de cada emprendimiento ¹³

	Ventas brutas total año Bs.	Notas
A	150.000	
B	0	En 2016 vendieron Bs. 250.000. En 2017 no hubo ventas porque no accedieron al Desayuno escolar.
C	500.000	Cifra estimada en función de 3.500 raciones
D	215.000	
E	254.000	
F	30.500	
G	210.000	
H	100	
I	0	Aún en idea, con dificultades de formalización
J	0	Hay ventas de alrededor de entre Bs. 400 a 3.000 por socia, pero individualmente
K	90.000	En el 2015 vendieron más de Bs. 3.900.000 por que accedían al Subsidio, pero por incumplimiento, perdieron el contrato a inicios de 2016.
L	0	Ahora se faenan 4 a 6 animales por semana -carne fresca y charque. (En 2015, 4 animales por día), y al administrar el Gobierno Municipal, no deja nada a la Organización).
M	0	
N	10.000	Es la Empresa Municipal.
O	0	
P	11.400	Cifras muy aproximadas en función a ventas semanales de diversos productos
Q	28.000	Cuando accedían al Desayuno escolar vendían Bs. 95.000
R	11.700	Por 18 turistas en todo el año 2016
S	96.000	Por aproximadamente 3.000 kilos de miel vendidos a una empresa en La Paz
T	0	El emprendimiento recién se está iniciando

- Destaca que el 35% de los emprendimientos no ha tenido ventas en el año.
- Se tiene un total de ventas de poco más de 1.6 millones de Bolivianos, con un promedio general de 85.000, pero si se elimina el caso “C” sólo queda un total de 1,1 millones, y el promedio se reduce a 61.000 Bs. anuales.,1

¹³ En prácticamente todas hubo ventas, pero donde se marca 0 es porque las ventas fueron individuales y no a través de la organización, vale decir en la primera forma presentada en el punto anterior: sin ninguna integración.

- Sólo el 5% tiene ventas de 500.000; el 15% vende entre Bs. 200.000 y 250.000; 10% vende entre 100.000 y 150.000, y el 40 % tiene ventas entre Bs. 100 y 96.000; 25% de los casos no vendieron de manera organizada.
- Estos montos deben ser considerados considerando que el PBCC ha escogido Municipios con altos niveles de pobreza, y deberán ser comparados con la información de Línea Base.

9. Excedentes (cifras aproximadas) de cada emprendimiento

	Excedente estimado acumulado Bs.	notas
A	11.000	Son los excedentes que quedan para la Asociación: la mayor ganancia se queda en cada productor, en tanto se realiza una venta prácticamente individualizada.
B	20.000	Indican Bs. 50.000, peso no se tomó en cuenta el pago subsidiado del transporte de los alimentos hacia los Núcleos Escolares
C	75.000	Estimado en base al volumen de ventas, y el tiempo de pago de deudas
D	20.000	Estimado en base al volumen de ventas
E	60.000	Desde el inicio de sus actividades.
F	12.000	Estimación del documento de Subproyecto; a verificarse en campo a fin de año
G	20.000	Está iniciándose la venta de animales y huevos
H	100	
I	0	
J	0	
K	15.000	Antes llegaba a 60.000, pero han realizado inversiones.
L	0	EL Gobierno Municipal no paga nada por las ventas realizadas.
M	0	Aún no hay producción (aunque en principio parece que sería individual)
N	--	Sin datos, pero son recursos que quedan en el Gobierno Municipal
O	0	No existe una Organización
P	1.000	Estimación en base al volumen de ventas
Q	12.000	Acumulado, aunque es entre la panadería y otras acciones
R	0	Ventas mínimas
S	0	Todas las ventas son individuales
T	0	Aún no funciona

- Como se puede observar, el nivel de excedentes registrado es en general limitado: un total de Bs. 246.000, con un promedio por organización de Bs. 12.300.
- Un 35% no ha logrado acumular excedentes hasta la fecha.
- Estos montos deben ser entendidos considerando que el PBCC ha escogido Municipios con altos niveles de pobreza, y deberán ser comparados con la información de Línea Base.

10. Destino de los excedentes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Reinversión																				
Distribución a socios																				
Redistribución a la comunidad																				

- Destaca que el 55% destina sus excedentes para reinversión.
- Sólo un emprendimiento (6%) ha distribuido el excedente entre socios (en varios casos se paga mejor precio por la materia prima que entregan, pero ello no constituye excedente de la organización).
- Sólo en tres casos (15%) se dan aportes a la comunidad: en dos casos, se da en efectivo para la escuela, sistema de agua etc, o para las personas de tercera edad; en el otro, se guardarán los recursos para tener fondos de contraparte para otros proyectos futuros.
- Los siete emprendimientos que no lograron excedente, obviamente no distribuyen.

11. Otros beneficios para la comunidad

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Disponibilidad de mejores alimentos																				
Mejores precios para sus productos																				
Valorar la identidad cultural																				

- En primer lugar, está la disponibilidad de mejores alimentos (55%) básicamente por la vía de la Alimentación Complementaria Escolar.
- En segundo lugar destaca los mejores precios para productos (35%) que se pagan a los productores, aunque en general se da en número limitado.
- El trabajo en productos propios de la biodiversidad, además de las acciones comunitarias, contribuyen a valorar la identidad cultural.

12. Beneficios para el medioambiente

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Producción ecológica																				
Conservación de la biodiversidad																				
Reducir pérdida de cobertura vegetal																				

- El beneficio principal se encuentra en la producción ecológica (55%) seguido del uso sostenible de la biodiversidad (45%)
- No se ha encontrado un emprendimiento que proteja la cobertura vegetal: incluso hay dos casos donde más bien el riesgo es incrementar la pérdida ya existente.
- En seis casos (30%) no se observan beneficios relevantes.

D. Aspectos facilitadores identificados por los emprendimientos

En el conjunto de emprendimientos visitados, se han identificado los siguientes aspectos facilitadores, que se presentan en orden descendente según la cantidad de menciones:

- + Voluntad política y apoyo del Gobierno Municipal o Autonómico.
- + Contar con maquinaria y equipo, así como el desarrollo tecnológico suficiente para facilitar procesos.
- + Experiencia y relación con el mercado (Alimentación Complementaria Escolar o supermercados).
- + Haber obtenido el Registro Sanitario.
- + La Ley 622 que permite compras estatales para la Alimentación Complementaria Escolar sin necesidad de facturación ni Registro Sanitario.
- + Trazabilidad de la producción acopiada y vendida.

E. Aspectos limitantes identificados

E.1 Por los Emprendimientos

En el conjunto de emprendimientos visitados, se han identificado los siguientes aspectos limitantes, que se presentan en orden descendente según la cantidad de menciones:

- Falta de equipos y/o capacitación en procesos (manejo de equipos, diseño, mejora de calidad).
- No contar con capital de arranque.
- No hay mercado seguro: reducción de turistas, reducción de demandas (especialmente para el Desayuno escolar) o de precios, cambios en la política municipal.
- No contar con infraestructura propia, y tener que trabajar en locales prestados sin garantía de continuidad.
- Diferimiento de pago, incluso de meses por las entregas al Desayuno Escolar.
- Reunir las condiciones para obtener Registro Sanitario.
- Competencia de otras Asociaciones y/u otras personas de la propia comunidad.
- Dificultades en el funcionamiento de la organización.
- Limitado potencial productivo (incluye riego insuficiente).
- Sobrepagos a los productores proveedores.
- Rotación de personas: directivos, personal en la planta de procesamiento, etc.

E.2 Por las instituciones

Según los pocos documentos de autoevaluación en que se los describe:

- Casos en que los beneficiarios no se identifican con el emprendimiento, y/o falta compromiso y cumplimiento de los planes de trabajo.
- Tiempo reducido para la implementación, en comparación con Subproyectos antiguos.
- No hay apertura de la asociación a compartir información financiera /baja capacidad administrativa.
- No se tienen claras las oportunidades comerciales.
- Limitados recursos de los Gobiernos Municipales.
- Débil relación con el Gobierno Municipal.

V. Sugerencias preliminares para una estrategia de sostenibilidad.

A. Conceptualización preliminar

El término “Sostenibilidad” es un concepto de múltiples acepciones, que incluye la continuidad sin pérdida de capacidades (como la sostenibilidad ambiental o la económica) o las condiciones necesarias para mejorar las condiciones de la sociedad (sostenibilidad social o política). Es esencialmente un paradigma, en tanto marco de orientación para las actividades de desarrollo. En términos operativos también suele utilizarse el término “Sustentabilidad” en tanto capacidad de sostenerse por sí mismo.

Ahora bien, plantear una “estrategia de sostenibilidad” exige definir de qué o quién:

- a. Al finalizar el apoyo de COSUDE, una opción puede ser el encontrar otra fuente de financiamiento para continuar el Proyecto.
- b. Otra opción, puede ser la continuidad del Modelo PBCC, independientemente de si los operadores actuales consiguen o no financiamiento. Incluiría su adopción por otras entidades públicas y/o privadas.
- c. Finalmente, podría considerarse la opción de que continúe el esquema institucional, en tanto una entidad específica administre los recursos, oriente conceptos y realice seguimiento y evaluación, así como sistematice la experiencia.

Será responsabilidad de las entidades involucradas definir cuál o cuáles de estas opciones es la que requiere una estrategia de sostenibilidad.

Para efectos de este documento, el análisis se va a centrar en la opción “b”:

La continuidad del Modelo, y su adopción por otras entidades públicas y/o privadas, independientemente de si los operadores actuales consiguen o no financiamiento.

B. Análisis

Si se pretende buscar la continuidad del Modelo, exige previamente definir si la Propuesta PBCC constituye en este momento un Modelo. Las definiciones de “modelo” consideran dos dimensiones: arquetipo o prototipo que sirve de referencia para ser reproducido; y ejemplo que merece ser imitado por sus buenas cualidades.

B.1 Síntesis de cumplimiento de los aspectos centrales de la propuesta PBCC

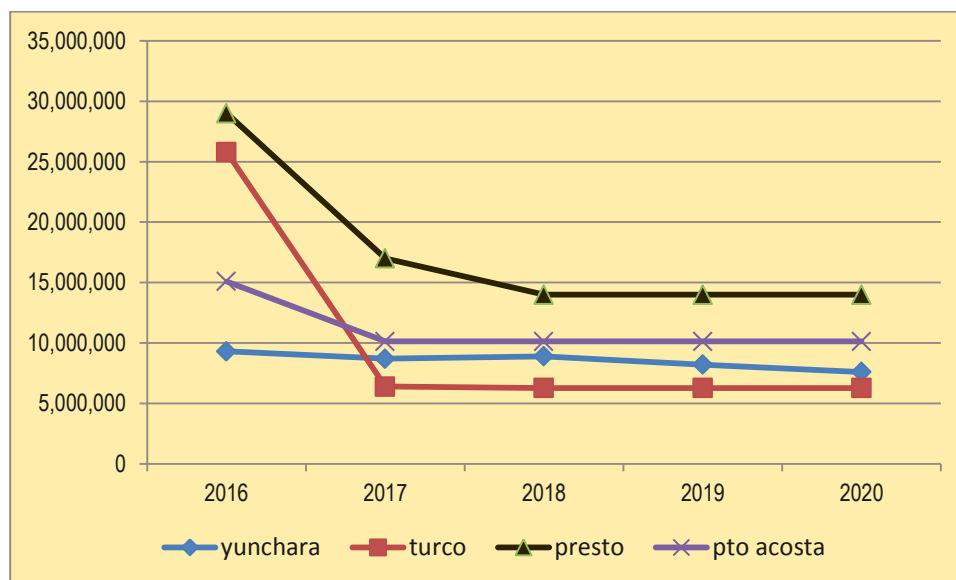
En el punto III.C se describieron los aspectos centrales de la propuesta PBCC; a continuación se analizará su nivel de logro o cumplimiento a la luz de los 17 emprendimientos analizados.

1. Parte de un análisis integral: social, cultural, ambiental, de opciones económicas, de institucionalidad.

Este aspecto está logrado plenamente en tanto que el Sistema de planificación SPIE ha adoptado el formato del Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI, convirtiéndose en una política nacional ya establecida.

Sin embargo, y a juicio del G-DRU, su aplicación práctica aún tiene deficiencias en el grado de integrar las distintas dimensiones y se requerirá por lo menos cinco años (vigencia de los PTDI) para poder evaluar sus alcances y limitaciones.

A ello debe añadirse que en general los presupuestos municipales ¹⁴ van decreciendo cada año, y limitando el potencial de efecto e impacto del análisis integral. Una muestra sobre cuatro municipios de cuatro departamentos muestra esa tendencia:



2. En base al análisis, definir un eje económico que genere excedente, tenga valor estratégico para la región y potencial de replicación para la mayoría de la población: atractor.

Aquí se tienen limitaciones para la valoración por las siguientes razones: por una parte no hay una definición específica y precisa de “atractor.” Además, si bien todos los emprendimientos tienen carácter económico, no todos han generado excedente (véase el capítulo anterior), y en varios casos, puede ponerse en duda si tienen o no valor estratégico para la región y potencial de replicación.

3. En base al atractor o eje identificado, apoyar un emprendimiento que con pocos recursos financieros demuestre alto impacto, que demuestre el potencial, y que debe ser de base comunitaria (organizaciones económicas comunitarias OECOM u Organizaciones Económicas Campesinas OECA). Requiere una evaluación de las capacidades actuales propias: potenciales, gestión organizacional, administrativa y comercial, además de la vinculación de su producto, con los criterios de PBCC: Los principios metodológicos del enfoque Biocultura son: i) gobernabilidad local basada en usos y costumbres, ii) formas sustentables de uso y aprovechamiento de los recursos naturales y iii) conservación de la biodiversidad.

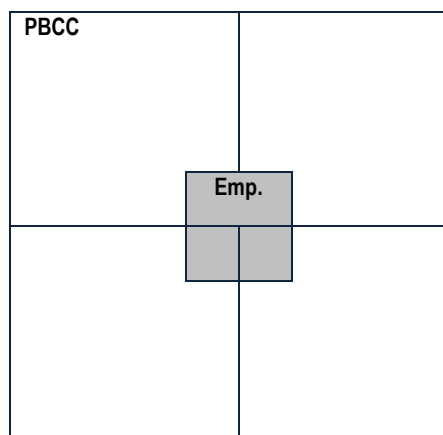
Los resultados presentados en el capítulo anterior muestran que el nivel de impacto es limitado (tanto en términos específicos como del número de emprendimientos). Y

¹⁴ Como resultado de la caída de los ingresos por hidrocarburos, y que los expertos estiman no mejorará en los próximos 5 a 10 años.

en cuanto al nivel de gestión organizacional, es más limitado aún (ver más adelante el punto B.3).

Por otra parte, se ha evidenciado que la magnitud de logro en las cuatro variables centrales del PBCC (ecológica, socio cultural, político-institucional y económica) no se aplican en la misma magnitud al interior de los emprendimientos.

Sin embargo, para la adecuada comprensión del análisis de cada emprendimiento que se presenta a continuación, es fundamental tener en cuenta que los emprendimientos sólo son una parte específica de toda la magnitud del trabajo del PBCC.



También es importante destacar que estos cuadros que vienen a continuación sobre la cuatro resiliencias son apreciaciones cualitativas del autor, cuyo fin no es calificar específicamente a cada emprendimiento, sino sólo brindar un ejemplo sobre la diversidad existente a la fecha de la valoración.

Morochata

Ecológica	Cultural
ALTA	MEDIA
Institucional	Económica
BAJA	ALTA

Raqaypampa

Ecológica	Cultural
MEDIA	ALTA
Institucional	Económica
BAJA	BAJA

Puerto Acosta

Ecológica	Cultural
BAJA	CASI NULA
Institucional	Económica
BAJA	CASI NULA

Curahuara de Carangas

Ecológica	Cultural
BAJA	MEDIA
Institucional	Económica
CASI NULA	CASI NULA

Totora galletas

Ecológica	Cultural
MEDIA	BAJA
Institucional	Económica
MEDIA	ALTA

Presto Janchicoco

Ecológica	Cultural
ALTA	MEDIA
Institucional	Económica
ALTA	BAJA

Presto miel

Ecológica	Cultural
MEDIA	CASI NULA
Institucional	Económica
ALTA	MEDIA

Totora miel

Ecológica	Cultural
MEDIA	CASI NULA
Institucional	Económica
MEDIA	BAJA

Mojocoya transformación

Ecológica	Cultural
MEDIA	MEDIA
Institucional	Económica
MEDIA	ALTA

Mojocoya gallinas

Ecológica	Cultural
CASI NULA	CASI NULA
Institucional	Económica
CASI NULA	CASI NULA

Mojocoya ADIC

Ecológica	Cultural
ALTA	MEDIA
Institucional	Económica
BAJA	CASI NULA

Turco

Ecológica	Cultural
ALTA	MEDIA
Institucional	Económica
BAJA	BAJA

Yunchará

Ecológica	Cultural
BAJA	CASI NULA
Institucional	Económica
ALTA	CASI NULA

Villa Abecia riego

Ecológica	Cultural
BAJA	CASI NULA
Institucional	Económica
BAJA	CASI NULA

Villa Abecia planta

Ecológica	Cultural
BAJA	BAJA
Institucional	Económica
ALTA	MEDIA

El Puente

Ecológica	Cultural
CASI NULA	MEDIA
Institucional	Económica
BAJA	BAJA

Huatajata

Ecológica	Cultural
MEDIA	ALTA
Institucional	Económica
BAJA	MEDIA

Charazani Trek

Ecológica	Cultural
BAJA	MEDIA
Institucional	Económica
CASI NULA	CASI NULA

Stgo. de Huata

Ecológica	Cultural
CASI NULA	CASI NULA
Institucional	Económica
MEDIA	CASI NULA

Charazani Miel

Ecológica	Cultural
MEDIA	CASI NULA
Institucional	Económica
CASI NULA	MEDIA

4. *El emprendimiento debe beneficiar, con su excedente a la sociedad (bien común de la comunidad, ayllu, etc.) a través de la redistribución, con recursos y/o bienes, o intangibles como la seguridad alimentaria. Y viceversa, no debe romper o desestructurar a la comunidad.*

Los resultados mostrados en el capítulo anterior evidencian que el nivel de redistribución a la comunidad con recursos o bienes es limitado: sólo el 18% de los casos.

Y si se consideran otros beneficios intangibles se logra una mayor seguridad alimentaria, pero sólo en la medida que se provee al Desayuno escolar; y los mejores precios a la materia prima, también están acotados sólo a los volúmenes de compra que se han obtenido en los diferentes mercados.

Parece necesario precisar más el concepto de beneficio a la sociedad.

5. *No sólo no debe afectar a la madre tierra sino que debe dar beneficios directos: reducir deforestación, conservación de la biodiversidad, etc.*

Se tiene la limitación de no contar con una conceptualización muy precisa de los beneficios esperados; en general hay beneficios ambientales, aunque podría argumentarse la escala limitada frente a la problemática general de cada sistema de vida.

6. *Debe lograr –en el marco de la descolonización- revalorizar la cultura, con sus principios como la reciprocidad y la redistribución, e instrumentos como las ferias inter ecológicas, las fiestas, etc.*

En las visitas no se ha logrado encontrar rasgos visibles de esta propuesta, aunque hay que tener en cuenta que el concepto de “revalorizar la cultura” no está suficientemente precisado.

B.2 Viabilidad y/o Potencial de impacto de los emprendimientos

Se plantea un balance sobre la viabilidad o potencial de impacto en base a las capacidades internas y su capacidad para enfrentar al entorno, con cuatro categorías:

- Los emprendimientos “A” tienen asegurada su viabilidad y un alto potencial de impacto.
- Los emprendimientos “B” tienen viabilidad posible, y su potencial de impacto tiene limitaciones.
- Los emprendimientos “C” tienen viabilidad y potencial de impacto inciertos, pudiendo desarrollarse si el entorno les ofreciera una serie de condiciones que en este momento no se pueden asegurar.
- Los emprendimientos “D” muestran severas limitaciones de viabilidad y mínimo potencial de impacto.

Entendiendo que la realidad es siempre dinámica y que los resultados son una fotografía de la situación actual, se puede señalar lo siguiente:

Calificación	Capacidad interna	Capacidad frente al entorno	Municipio / autonomía	Sigla
A	Consolidada	Alta	Morochata	APRA
	Consolidada	Alta	Totora I	APRAE-T
B	Consolidada	Incierta	Raqaypampa	OECOM Raqaypampa
	En proceso	Media	Totora II	APRAE-T + particulares
	Consolidada	Media	Presto I	ASAE-El Palmar
	Consolidada	Media	Mojocoya I	APTARP
	Consolidada	Media	Villa Abecia II	--
	Media	Media	Huatajata	--
	Media	Media	Charazani miel	--
C	Limitada	Baja	Presto II	ATJCEP
	En proceso	Baja	Mojocoya III	ADIC
	Media	Baja	Turco	APAT
	Baja	Baja	Puerto Acosta	EMCOPROT
	Casi nula	Alta	Santiago de Huata	Aún no existe
D	Limitada	Baja	Mojocoya II	--
	Ninguna	Baja	Yunchará	AGCT
	Ninguna	Baja	Villa Abecia I	AR-VN
	Ninguna	Baja	El Puente	--
	Limitada	Ninguna	Charazani Trek	Caminando con Kallaway.
	Ninguna	Ninguna	Curahuara de Carangas	APROFAS

B.3 Tamaño óptimo

Reflexionando sobre los efectos e impactos de los emprendimientos, y viendo que los procesos de transformación sólo dan empleo a un número limitado de socios, y que la necesidad de materia prima también es limitada, tanto por los bajos volúmenes de demanda, como porque insumos importantes (ejemplo, la harina industrial, que suele ser el 80% o más de las galletas y panes) son adquiridos fuera de la región, puede sugerirse la siguiente definición operativa:

El tamaño óptimo de una organización estará dado por los siguientes tres aspectos, que van interrelacionados:

- ➔ ***Que permita acopiar la materia prima suficiente para atender el nivel mínimo de demandas.***¹⁵
- ➔ ***Que todos los socios se beneficien de manera directa, sea mediante empleo remunerado, sea con mejor precio y/o mayor demanda de materia prima.***

¹⁵ Sabiendo que inicialmente, las organizaciones no cuentan con capital de arranque.

C. Sugerencias preliminares

Como una base para poder proyectar la sostenibilidad de la propuesta, se sugieren los siguientes pasos que habrá que avanzar –en la medida de lo posible- antes de la evaluación externa de medio término:

- 1. Precisar los conceptos claves de la propuesta: resiliencias ecológica, socio cultural, político-institucional, y productiva; atractor; emprendimiento; comunitario; excedente; redistribución, tamaño óptimo.**
- 2. Ajustar el esquema de seguimiento basado en efectos (número de socios activos, volumen de ventas, etc) y no en insumos (si tiene plan de negocios, registro sanitario, etc).**
- 3. A la luz de los resultados de los grados de avance y viabilidad de la muestra, extender el análisis al total de emprendimientos, y precisar el grado de viabilidad y potencial de impacto de cada, para lograr consolidar efectos positivos en términos de modelo. ¹⁶ Incluye contactos con entidades financieras nacionales, especialmente IFD y Bancos PYME.**
- 4. Definir las características del Modelo, no sólo a partir de los dos pasos anteriores, sino también en el marco de lo posible, considerando que la propuesta actual tiene más características de “idea fuerza sobre un proceso de desarrollo ideal” que de Modelo en el sentido de protocolo o guía a seguir.**
- 5. En ese momento, y con los insumos que entregue la Evaluación Externa de Medio Término, elaborar un documento de sistematización que muestre tanto el Modelo como sus resultados y lecciones aprendidas, que pueda ser presentada a instituciones públicas y privadas para su adopción y/o replicación.**

¹⁶ Algunos ejemplos pueden ser qué ocurre cuando los beneficios económicos no son logrados a través de la organización (como Curahua-ra), si tiene sentido que sea el Gobierno Municipal quien maneje la transformación (Yunchará o Villa Abecia), o si el trabajo a nivel de producción primaria es relevante para el Modelo (Caso regantes en Villa Abecia, o productores de El Puente, donde en ambos es necesario un apoyo, pero la duda si eso es un rol del PBCC o sería de otras instancias como PICAR).

VI. Insumos para la evaluación externa de medio término.

A. Aclaración previa

Este capítulo ha sido propuesto como un producto del presente trabajo de valoración, y no tiene la pretensión de limitar los alcances que se quieran dar a la evaluación externa.

Se concreta a sugerir algunos insumos emergentes del trabajo de valoración, en el que se observan aspectos estratégicos que serían centrales para la sostenibilidad del Modelo PBCC

B. Propuesta de insumos

A la luz de lo anterior, y entendiendo que se habrán cumplido las sugerencias planteadas en el capítulo anterior, especialmente la especificación del Modelo, se plantean los siguientes insumos:

- I. Emitir opinión sobre la validez y pertinencia general del Modelo, en su especificación elaborada en los próximos meses.**
- II. Sugerir eventuales complementaciones conceptuales de los componentes del Modelo**
- III. Revisar el grado de coherencia entre el Modelo, y las distintas “filosofías institucionales” de los socios ejecutores.**
- IV. Revisar la articulación de los emprendimientos a la acción global del subejecutor en cada sistema de vida.**
- V. Evaluar el conjunto de emprendimientos a la luz de lo esperado en el Modelo.**
- VI. Evaluar el rol y potencial asignado a las entidades públicas involucradas.**
- VII. Sugerir acciones específicas para asegurar la sostenibilidad del modelo**

Anexos

Anexo I. Lista total de emprendimientos

Dpto	Sistema de vida	Municipio / AIOC	Socio ejecutor	Emprend N°	Rubro	Actividad
Cbba	Bolívar	Bolívar	F. ALTIPLANO	1	Charque de llama	Beneficiado
	Colomi	Colomi	PROINPA	2	Tarwi - papa	Transformación
	Independencia	Independencia	FUPAGEMA	3	Miel	Acopio y prebeneficiado
	Morochata	Morochata	PROINPA	4	Papa	Beneficiado
	Pojo	Pojo	CIPCA	5	Frutas y hortalizas	Beneficiado
	Raqaypampa	Raqaypampa	ISA BOLIVIA	6	trigo, amaranto y quinua	Transformación
	Tobora	Tobora	AGRECOL ANDES	7	Miel	Acopio y prebeneficiado
				8	trigo, amaranto y quinua	Transformación
	Vacas	Vacas	PADIC	9	trigo, amaranto y quinua	Transformación
Chu	Mojocoya	Mojocoya	ISA BOLIVIA	10	Amaranto y otros	Transformación
				11	Aves	Producción colectiva e individual
				12	Comercialización Amaranto	Acopio y prebeneficiado
	Presto	Presto	LIDER	13	Janchicoco	Transformación
				14	Miel	Acopio y prebeneficiado
	Villa Abecia	Villa Abecia	FUNDECOR	15	Frutas	Transformación
				16	Hortalizas	Producción ecológica
	Villa Serrano	Villa Serrano	LIDER	17	Miel	Acopio y prebeneficiado
Lpz	Charazani	Charazani	WCS	18	Turismo	Servicios
				19	Miel	Acopio y prebeneficiado
	Huatajata	Huatajata	PROINPA	20	Quinua, maíz	Transformación
	Pueblo Leco Apolo	Apolo	WCS	21	Hortalizas y aves	producción familiar
	Puerto Acosta	Puerto Acosta	PROSUCO	22	Tarwi - Papa	Producción ecológica
				23	Miel	Acopio y prebeneficiado
	Puesto Pérez	Puerto Pérez	PROINPA	24	Papa y Haba	Producción ecológica
				25	Turismo	Servicios
Oru	Santiago de Huata	Santiago de Huata	TUPIZA TOURS	26	Fibra de camélidos/ tejidos	Aprovechamiento / artesanía
	Curahuara-Turco	Curahuara de Carangas	AGUA SUSTENTABLE	27	Fibra de camélidos y carne	Aprovechamiento
Pts		Turco	AGUA SUSTENTABLE	28	Turismo	Servicios
	Toro Toro	Toro Toro	TUPIZA TOURS	29	Frutas	Transformación
				30	Fibra de Vicuña	Aprovechamiento / artesanía
	Sud Lípez	San Pablo de Lípez	PROSUCO	31	Fibra de Vicuña	Aprovechamiento / artesanía
		Mojinete	PROSUCO	32	Fibra de Vicuña	Aprovechamiento / artesanía
Tja		S. Antonio de Esmoruco	PROSUCO	33	Charque y embutidos de llama	Beneficiado y transformación
	Villazón	Villazón	PROMETA	34	Fibra de Vicuña	Aprovechamiento
				35	Durazno fresco y deshidratado	Producción y prebeneficiado
	Yunchará	Yunchará	PROMETA	36	Charque y carne de llama	Producción y beneficiado

NOTA: Los emprendimientos sombreados son los visitados para el presente trabajo

Anexo II, Personas entrevistadas

1. COSUDE, Gonzalo Mérida
2. Biocultura, Javier Medina
3. Biocultura, Roberto Daza
4. Biocultura, Jaime Quispe
5. Biocultura, Edwin Villagómez
6. Biocultura, Xavier Claros
7. PROINPA, Franz Terrazas
8. PROINPA, Fernando Patiño
9. PROINPA, Rhimer Gonzáles
10. PROINPA, Osmar Mendoza
11. Gobierno Municipal de Morochata, Nicolás Rueda
12. ISA Bolivia, Luz María
13. ISA Bolivia, Oscar Tordoya
14. ISA Bolivia, Luis Rojas
15. LIDER, Juan Carlos Beltrán
16. LIDER, Blac Córdova
17. LIDER, Joaquín Zárate
18. Gobierno Municipal de Presto, Juan de Dios Pallares
19. Gobierno Municipal de Presto, Heriberto Coronado
20. Gobierno Municipal de Presto, Gonzalo Rivero
21. ANMI EL Palmar, Félix Mamani
22. ISA Bolivia, Edwin López
23. AGUA SUSTENTABLE, Juan Carlos Alurralde
24. AGUA SUSTENTABLE, Paula Pacheco
25. AGUA SUSTENTABLE, Víctor Hugo Mamani
26. PROMETA, Ricardo Aguilar
27. PROMETA, Henry Vides
28. Gobierno Municipal de Yunchará, Olver Cabello
29. Gobierno Municipal de Yunchará, Noemí Flores
30. FUNDECOR, Marco Toro
31. FUNDECOR, Ricardo Maldonado
32. FUNDECOR, Jorge Bejarano
33. Gobierno Municipal de Villa Abecia, encargada de la Planta, María Elena Cruz
34. PROSUCO, María Quispe
35. PROSUCO, Edwin Chiara
36. Gobierno Municipal de Charazani, Alipio Colque.
37. Gobierno Municipal de Charazani, Guido Cosué.
38. TUPIZA TOURS, Daniel Cardona
39. TUPIZA TOURS, Luisa Mamani
40. Parroquia de Santiago de Huata, Padre Leo

Emprendimiento	Hombres	Mujeres	TOTAL
Morochata	9	2	11
Raqaypampa	1		1
Totora granos	11	2	13
Totora Miel	5	1	6
Presto Miel	2		2
Presto Janchi Coco	2	1	3
Mojocoya granos	1		1
Mojocoya, gallinas		2	2
Mojocoya ADIC	1		1
Curahuara de Carangas		6	6
Turco	7	12	19
Yunchará	2	7	9
Villa Abecia regantes	2	3	5
El Puente	4	6	10
Puerto Acosta	10	6	16
Huatajata	1	1	2
Charazani Pacha trek	5		5
Charazani Miel	1	1	2
Santiago de Huata	2	1	3
	66	51	117

Anexo III, Documentos consultados

1. Acuerdo Chuquiñapi
2. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Presto
3. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Turco
4. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Villa Abecia
5. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Yunchará
6. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Puerto Acosta
7. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Morochata
8. Plan Territorial de Desarrollo Integral PTDI Huatajata
9. Presentación emprendimientos (Excel)
10. Autoevaluación Huatajata (Word)
11. Autoevaluación Puerto Pérez (Word)
12. Autoevaluación Puerto Acosta (Excel)
13. Autoevaluación Curahuara y Turco (Excel)
14. Autoevaluación Raqaypampa (Excel)
15. Autoevaluación Vacas (Word)
16. Autoevaluación Toro Toro (Excel)
17. Autoevaluación Santiago de Huata (Word)
18. Autoevaluación Totora (Excel)
19. Autoevaluación Morochata (Word)
20. Autoevaluación Bolívar (Excel, y Word)
21. Autovaloración Independencia (Excel)
22. Autoevaluación Colomi (Word)
23. Autoevaluación Presto Janchicoco (Word)
24. Autoevaluación Presto miel (Word)
25. Autoevaluación Villa Serrano (Word)
26. Autoevaluación Sud López (Excel)
27. Informe final: asesoría en Inteligencia de mercados, Ángela Romero
28. Anexo 1 agrocaíne
29. Anexo 2 Raqaypampa
30. Anexo 3 Diagnóstico interno OECOM Raqaypampa
31. Anexo 4 Fichas de empresas contactadas
32. Anexo 5 PdN Raqaypampa
33. Datos de emprendimientos (Excel)
34. Economía Plataforma Meso (Word)
35. Informe consultoría Pro Rural 1ª fase, Sergio Quispe
36. Informe de viaje a Toro Toro, 25-27 mayo, Javier Medina
37. Informe final Mandato Asesoría en Inteligencia de Mercados, Ángela Romero
38. Matriz_Emprendimientos 19.05.17, (Excel)