



Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

La Paz, Bolivia, agosto-2019

Índice

Presentación	1
Capítulo I. Aprendizajes generales	2
A. Pagos en efectivo.....	2
Conceptos centrales	2
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	3
B. Programa de desarrollo de proveedores.....	6
Conceptos centrales	6
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	7
C. Asociatividad	12
Conceptos centrales	12
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	12
Capítulo II. Aprendizajes especializados	18
D. Micro riego	18
Conceptos centrales	18
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	18
E. Producción orgánica	21
Conceptos centrales	21
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	22
F. Biocomercio	26
Conceptos centrales	26
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	26
G. Ecoturismo	29
Conceptos centrales	29
Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	30
Capítulo III. Las orientaciones metodológicas	33

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.

Presentación

La Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro-Rural) fue legalmente reconocida mediante Resolución Prefectural RAP N° 537, de 22 de diciembre de 2000, sobre la base del equipo del Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (NOGUB) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

El Programa NOGUB, pensado para financiar a diversas ONG y Organizaciones Económicas Campesinas OECA que trabajaban en áreas rurales de altiplano y valles, y al hacer seguimiento y apoyo conceptual además del financiero a esas entidades acumuló una gran experiencia tanto en diversos contextos (distintos pisos agro ecológicos, desde puna alta hasta el subtrópico) como en temas (micro-riego, producción agropecuaria, producción de semillas, capacitación y asistencia técnica, caminos, microempresas urbanas, servicios financieros -incluso apoyando a las primeras iniciativas de microfinanzas, como la ONG FIE- infraestructura productiva como defensivos; silos; dotación de maquinaria y equipo para la cosecha; beneficiado y transformación de productos agropecuarios, comercialización y fortalecimiento de organizaciones), desde 1989 hasta el año 2000, en la que el equipo boliviano del Programa funda Pro-Rural.

El marco general tanto del NOGUB como de Pro-Rural ha estado determinado por una visión de - además de apoyar iniciativas que representaban una innovación cuando fueron formuladas- darle un valor agregado a esa experiencia puntual, recogiendo de la práctica los aspectos facilitadores y los limitantes para lograr más o menos impacto: lo que después se llamó sistematización o capitalización de experiencias, y más recientemente, gestión del conocimiento. Esa amplia experiencia en la administración de recursos, seguimiento y evaluación de proyectos, y sobre todo el poder interactuar de manera horizontal con hombres y mujeres productores en todos los departamentos, permitió a Pro-Rural sistematizar múltiples experiencias, lo que se reflejó en todo un conjunto de publicaciones que se presentaron a lo largo de los años.

A poco tiempo de cumplir 20 años como Pro-Rural, y 30 años de trabajo desde que empezó el equipo boliviano a trabajar en el Programa NOGUB¹, la Asamblea de Pro-Rural quiere poner a disposición de instituciones y profesionales que intervienen en el desarrollo económico rural una apretada síntesis de las lecciones que logró recoger, tanto ya publicadas como inéditas, dado que siguen siendo aplicables en muchos ámbitos del país, y necesarias para lograr mejorar eficazmente las condiciones de hombres y mujeres campesinas e indígenas.²

La Asamblea de Pro-Rural

¹ Donde trabajaron dos de los fundadores de Pro-Rural: Walter Milligan y Rodolfo Soriano

² Adicionalmente, Pro-Rural trabajó desde 2001 a 2015 una experiencia de servicio financiero mediante Riesgo Compartido a actores claves en las distintas cadenas, que es objeto de una publicación específica.

Capítulo I. Aprendizajes generales

A. Pagos en efectivo

(puede venir foto)

A finales del año 2000 Pro rural se planteó los Pagos en Efectivo de la Población, como un método e instrumento de cualificación de la demanda para mejorar efectos e impactos, que permitiera aplicar el enfoque de la “mirada invertida” donde la visión central no proviniera de técnicos e instituciones, sino de la participación de la población, entendida ésta no sólo como la “lista de pedidos” sino de una priorización definida por la propia población.

En ese proceso, se hizo una convocatoria nacional a propuestas de Organizaciones de productores, ONG y empresas proveedoras de servicios del sector productivo rural de siete departamentos, con recursos aportados por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. La sistematización de esa experiencia fue publicada en julio de 2005 (“Pagos en efectivo de la población: un método e instrumento de cualificación de la demanda para mejorar efectos e impactos”, R. Soriano y M. Tapia, Pro-rural, Plural Editores, La Paz, Bolivia) y ampliada en 12 años apoyando mercados rurales y pequeños productores: III. Contraparte en efectivo de los destinatarios, “13 años apoyando mercados rurales y pequeños productores, Pro-Rural, tomo 2, contraparte en efectivo de los beneficiarios. También se puede ver en el sitio www.prorural.org.bo

Conceptos centrales

Una de las limitaciones identificadas en el diseño de los proyectos es que la sola participación de la población no aseguraba mayor éxito y sostenibilidad. El enfoque de la “Mirada invertida” (desarrollado por Tonino Zellweger³) plantea una revisión conceptual

En los procesos de mercado, el flujo del dinero viene desde la población (el cliente) que determina qué es lo que quiere y en qué cantidad y calidad. La demanda tiene el mismo flujo que el dinero (si no hay satisfacción de la demanda, no hay flujo de dinero). La capacidad de quejarse y exigir devolución de un mal producto viene de “quien paga”, que también es quien recibe el servicio. En los procesos de desarrollo, los flujos son justamente los inversos: los flujos de dinero no vienen de la población que requiere los bienes y servicios (y que podría reclamar), sino de agencias de cooperación, que en muchos casos tienen políticas propias, y que además no están en relación directa con la población. Por ello, la capacidad de la agencia de pedir ajustes y complementaciones –por ser “quien paga”– es mucho más alta que la de la población destinataria, que es “quien recibe”.

Considerar estos elementos implica un profundo cambio en la lógica y perspectiva de los actores de la “cadena” de cooperación. En términos concretos implica:

³ Ver “Invertir la Mirada, Elementos de un nuevo enfoque para la extensión agrícola”, Tonino Zellweger et al, Colección ASEL, Tegucigalpa, Honduras, 1998.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

- Si la población recibe un “regalo”⁴, lo recibirá sin mayor objeción salvo que ese regalo represente un problema para la comunidad. Pero si va a tener que pagar, reflexionará seriamente sobre si lo necesita, tanto en general como en sus detalles.
- La institución ya no deberá confiar únicamente en su oferta ni en la calidad y experiencia de sus profesionales para tomar todas las decisiones.⁵ Muchas de éstas deberán venir desde la población y, si no tienen total coincidencia entre ambas, deberán pasar por un necesario proceso de consenso, en el que la población (y no el profesional) tiene el “poder del dinero”.
- La satisfacción al cliente es un concepto probado en relaciones entre empresas y sus clientes, que ha sido muy poco aplicado en el ámbito rural, y no llega a tener un sentido profundo si quienes reciben los bienes y servicios no son los que pagan.

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

Se ha demostrado que el pago (aporte en efectivo) de la población es un método e instrumento que asegura mejores efectos e impactos en la población rural pobre.

PAGOS EN EFECTIVO

1.

Pobreza no es sinónimo de miseria: las familias rurales pobres disponen de algún dinero para desarrollar sus estrategias de vida, si ven opciones claras de retorno (lógica de inversión).

Todos los productores/as –en mayor o menor medida- dedican, además de su mano de obra familiar, recursos monetarios para sus actividades productivas (hasta la migración requiere de gastos importantes): difícilmente podrá mejorar su ingreso una familia que reciba apoyo en una actividad productiva, pero no tenga recursos para hacerla funcionar. Hay múltiples ejemplos: el caso de la adultos mayores solos que no puede dar su aporte para un sistema de riego, pero que tampoco podrá trabajar toda la superficie que le tocaría con el sistema, si no disponen de capital para nuevas o más semilla; también el no contar con capital de operación para una planta de beneficiado puede hacer fracasar la inversión.

PAGOS EN EFECTIVO

2.

La población tiene sus propios criterios (desde cómo diagnosticar su situación, sus potencialidades y limitaciones, hasta juzgar la factibilidad de las propuestas) basada en sus valores y prioridades, para identificar y evaluar la relación beneficio/costo, o esfuerzo/logro de cada posible acción. Estos criterios y valores se evidencian al pedir el pago en efectivo.

Sólo aquellos/as que están realmente convencidos de la potencialidad económica de una determinada acción (asistencia técnica, infraestructura, etc.) darán su aporte: el cofinanciamiento sólo es posible cuando los productores prevén un

⁴ Este párrafo debe tomarse como concepto general. De hecho, en todos los proyectos, la población contribuye con mano de obra y material local; pero el punto es si ese aporte es significativo o no: si son muy pocos jornales por año de cualquier miembro de la familia, en épocas de baja demanda de mano de obra (o si tiene que pagar un par de Bolivianos, o dar de comer uno o dos días a un técnico) no implica un esfuerzo sustancial, y por tanto puede considerarse como “regalo”. Al respecto, habría que analizar a futuro cuál sería el umbral mínimo de pago con relación al precio vigente de mercado.

⁵ Esto no pone en duda de ninguna manera lo que se espera de los profesionales, que son ideas nuevas y aportes de su experiencia: lo que se cuestiona es que, en nombre de ellas, sean los equipos los que tomen absolutamente todas las decisiones.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

beneficio concreto en la inversión que piensan desarrollar. Si la actividad productiva motivo de la inversión es un buen negocio para ellos y en el corto plazo, los productores no dudarán en cofinanciar la acción o inversión. En algunos casos los productores analizan inclusive la posibilidad de reventa si la inversión está referida a la adquisición de un activo productivo.

En ese marco, todo cofinanciamiento, sin importar el porcentaje de subvención, es convincente y relevante para los productores, pues estos comprenden y se han apropiado rápidamente de la lógica del apalancamiento de recursos. Lo más destacado, es que el enfoque permite visibilizar y comprender la lógica de la población atendida, y asegura el protagonismo de la población.

PAGOS EN EFECTIVO

3.

El pago en efectivo permite identificar a aquellas familias y/o personas que están interesadas en la propuesta, y evita la generalización del concepto de “destinatarios”.

Una gran ventaja, es que ya no se habla de beneficiarios en sentido abstracto: aquí fácilmente se puede poner el nombre y apellido de todos y cada uno de los beneficiarios, pues es necesario llevar el registro y control personalizado de los aportantes: cuando los aportes se hacen realmente efectivos, se identifica recién a los verdaderos interesados. Además, asegura el “derecho” a recibir el apoyo del proyecto: el compromiso de pagar ya es una inscripción formal (en todo caso, mucho más formal que la declaración de “nos vamos a beneficiar toda la comunidad”) en la lista de futuros beneficiarios.

Ahora bien, nunca se subyará lo suficiente que no aplica ninguna de las ventajas señaladas en los casos en que el aporte monetario de la población se realice con recursos de terceros (gobiernos municipales, proyectos, etc). Si el pago no sale del bolsillo (capital “doliente”), sea porque se tiene el apoyo de un gobierno municipal o de un proyecto u ONG, lo único que se logrará es aumentar la cantidad de recursos, pero no cualificar la demanda.

PAGOS EN EFECTIVO

4.

Debe considerarse que los potenciales y de las capacidades para el pago de contraparte son diferentes según los rubros productivos y sus dinámicas económicas

Es importante establecer modalidades para calificar y concretar estos aportes: los diferentes rubros requieren de diferentes niveles de inversión y de retorno, pero también la población tiene distintos flujos de liquidez (mensual, semestral, anual) que es necesario considerar para establecer plazos y formas de pago (por ejemplo, en Tupiza postergaron un año el proyecto para poder conseguir recursos migrando a la Argentina)

PAGOS EN EFECTIVO

5.

El pago en efectivo de la población garantiza la real participación: discuten los detalles de los bienes o servicios a recibir, determinan claramente el producto a lograr y pueden realizar un seguimiento estrecho a

	todo el proceso. Al final, pueden evaluar en base a un parámetro concreto: comparando con su pago en efectivo
--	--

En la medida que la población paga, las instituciones ejecutoras tienen que negociar y ajustar sus propuestas: de hecho, en varios casos la población descartó opciones y planteó modificaciones que tuvieron que ser consideradas en función a si habían (o no) aportes. Esto lleva a una relación más horizontal de la población con las instituciones.

Porque la población estuvo involucrada realmente desde el diseño (discutiendo cada detalle) puede también hacer de manera efectiva el seguimiento y evaluar los avances y resultados.

La población puede presionar (y de hecho lo hace) para que avance el proyecto, y va controlando todos y cada uno de los pasos, pero también la calidad de cada uno de los productos. Y cuando no está satisfecha, deja de pagar. Y porque paga, también puede rechazar ofertas que de lo contrario aceptaría.

PAGOS EN EFECTIVO 6.	El hecho de desagregar pagos específicos para cada uno de los sub productos de un proyecto ha mostrado ser clave para conocer el interés específico en cada uno de los productos y así evitar ofertas genéricas.
---------------------------------------	---

En el proceso se vio por conveniente desagregar cada uno de los subproductos de un proyecto (capacitación y/o asistencia técnica en diversos temas, varios equipos e infraestructura) en vez de trabajar en “paquete” o acciones “casadas” con otras. Esto ha demostrado validez y riqueza, en tanto los productores pudieron hacer un análisis diferenciado, y así aceptar algunas y no otras (o también precisarlas): por ejemplo, no basta hablar de asistencia técnica: los productores/as querían saber de qué se les hablaría, si aprenderían a injertar, si se les visitaría a cada uno en su parcela, etc.

B. Programa de desarrollo de proveedores

(puede venir foto)

El desarrollo de proveedores busca facilitar procesos de desarrollo económico sostenible a través de la articulación de los actores que intervienen en la cadena productiva, constituida por una diversidad de actores, mejorar las condiciones de relacionamiento entre productores, pequeñas unidades económicas de acopio, de beneficiado y transformación, y finalmente de comercialización, unidades económicas que en la práctica son intermediarias en la ruta que sigue el producto para llegar hasta el consumidor final.

En este caso, se ha trabajado con la empresa Irupana como un ejemplo de empresas que ofrecían mejores condiciones de precio a los productores rurales, si se logran mejoras de calidad del producto, donde contribuirían tanto Pro-rural (con apoyo financiero para Asistencia Técnica, maquinaria y equipo) como las propias empresas (especialmente con los criterios específicos de calidad que demanda el mercado, pero también con sus capacidades de absorber mayores volúmenes y a mejores precios). ⁶ La base es un documento interno de 2006, y se puede ver la versión completa en “13 años apoyando mercados rurales y pequeños productores, Pro-Rural, tomo 3, Articulando productores a mercados mejorados”. También se puede ver en el sitio www.prorural.org.bo

Conceptos centrales

En general, se puede afirmar que prácticamente todos los productores rurales están articulados al mercado (algunos en mayor medida que otros), pues requieren recursos monetarios para adquirir varios productos de primera necesidad para la sobrevivencia de la unidad familiar (alimentos, herramientas básicas, gastos de material escolar, etc). Sin embargo, la mayoría de los productores rurales accede a lo que Diego Muñoz denomina “mercado de pobres para pobres”, y en los que si bien las exigencias de calidad son mínimas, también es muy reducido el precio que se paga por el producto; en el otro extremo, existen mercados (orgánico, Fair Trade - comercio justo), que son exigentes con la calidad, y la premian con precios más altos.

Básicamente, el Desarrollo de Proveedores se trata de una articulación (bajo la lógica a alianza estratégica) entre dos eslabones, en el que un eslabón provee de insumos al siguiente (sea producción primaria o semi elaborada), articulación en la que ambos puedan beneficiarse: los unos por mayores mercados y con mejores precios, y los otros por asegurar volúmenes para una provisión continua y de calidad. Se asume como condición indispensable que ambos deberían ganar, lo que cambia la forma de relacionamiento, buscando que las partes obtengan mayores ganancias en el proceso, y rompiendo con el principio de suma cero, que tradicionalmente ha enfrentado a proveedores y empresas. ⁷

⁶ Se contó con el financiamiento de la Interamerican Foundation FIA entre 2004 y 2007 y la empresa Irupana.

⁷ En un sistema de suma cero, para que gane uno de los actores, es necesario que pierda el otro; en el sistema “ganar-ganar” se da la posibilidad de que ambas partes obtengan beneficios, sean o no de la misma magnitud.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

Y la articulación se plantea sin distinguir si las funciones de acopio-beneficiado-transformación-comercialización, están bajo la responsabilidad de una empresa social (asociación de productores), una pública o una privada.

Y es claro que para lograr esta articulación, es fundamental que la institución de apoyo (en este caso, Pro-rural) juegue el rol de facilitador en sentido amplio: aportar con recursos a ambas partes para superar los cuellos de botella identificados; asegurar el flujo de opiniones y criterios entre ambas partes; ser garante de los procesos de generación de confianza entre proveedores y empresas; y en general, aportar a la fluidez de estos complejos procesos que no son sólo económicos sino sobre todo sociales.

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de la experiencia se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en futuros programas similares:

PROVEEDORES 1.	Desarrollar un Programa de proveedores requiere de ciertas condiciones básicas.
-------------------------------------	--

Para que se pueda desarrollar un Programa de Desarrollo de Proveedores con impacto relevante, se requiere satisfacer una serie de condiciones básicas:

- a. **Existencia de un Mercado que pague mejores precios** por la producción de los pequeños productores. Exigirá mayor calidad, pero ésta no debe lograrse a costa de excesivos esfuerzos (en trabajo o en recursos) por parte de los pequeños productores, quienes buscan una relación positiva de esfuerzo/logro o beneficio/costo y a escala significativa.
- b. **La importancia del producto dentro del sistema agrario de los productores.** Parece haber una correlación directa entre el nivel de importancia y la disposición a trabajar para hacer cambios sobre volúmenes y/o calidad. Esto incluye el caso en que los precios ofrecidos no sean competitivos en la precepción de los productores, sea por la presencia de otras empresas acopiadoras, que si bien pueden pagar el mismo precio (o similar) y/o con mejor liquidez (pago al contado), tienen menores requerimientos de calidad, sea por que el diferencial de precio entre orgánico y convencional no es significativo.
- c. **Posibilidad real de alcanzar el grado de calidad requerido.** Obviamente existen muchas oportunidades de mercado mejorado (especialmente de exportación) pero no siempre los pequeños productores pueden lograr los estándares.
- d. **Relación contractual clara entre productores, empresa y la entidad facilitadora.** Es fundamental desde el Convenio plantear claramente y desde el inicio el rol de la entidad facilitadora: debe ser útil a los productores y a la empresa, y entendiendo que el apoyo a cada una de las partes no es independiente, sino que se realiza para que puedan articularse con el otro

actor. Esto evita visiones parcializadas, como el de la empresa, que puede tener una visión muy “funcional” del rol del financiamiento y de la entidad ejecutora, como si sólo debe responder a los requerimientos empresariales; y por parte de los productores, ya acostumbrados al accionar de muchas instituciones de apoyo, se consideran (con derecho o sin él) como principales destinatarios del financiamiento, y por tanto consideran que pueden determinar en qué y cómo se gastarán los recursos, y también ven a la entidad ejecutora como “funcional” a ellos.

- e. **Flexibilidad en el presupuesto, en base al diálogo técnico entre las partes.** Es este un punto clave: muchas demandas de los productores, aún cofinanciadas, no fueron aprobadas pues a juicio de la empresa y de los técnicos no contribuirían al logro de los estándares esperados de calidad. Viceversa, propuestas de la propia empresa o de otros técnicos no fueron aprobadas por la población, ya que, en su experiencia, dudaban que contribuyeran a lograr los estándares, o simplemente exigían una relación muy alta de esfuerzo en relación a los posibles logros. Esta ha sido quizás el motivo central para las solicitudes de reformulación de presupuesto.

PROVEE-
DORES

2.

Hay que tener claro cuáles son las expectativas de los actores de un Programa de proveedores.

A nivel de productores, las expectativas centrales son:

- **Mejores precios para su producto.** Se refiere a montos más altos que los que se paga por un producto “normal” sin exigencias de calidad; y por lo menos iguales a los que paga la competencia.
- **Pagos puntuales, al contado o con mínimo diferimiento.** Es uno de los aspectos más críticos en las demandas de los pequeños productores: que se le pague al contado. En caso que haya diferimiento de pago, requieren que sea mínimo (máximo dos a tres semanas); para la generalidad no es aceptable un diferimiento de un mes o más.
- **Un precio relativamente seguro, o por lo menos estable.** Esto no siempre es demandado, ya que tiene su contrapartida especialmente en productos con altas fluctuaciones. Pareciera más adecuado en productos con baja fluctuación o comportamiento conocido.
- **Un compromiso de compra de determinados volúmenes a mediano y largo plazo.** Implica una relativa seguridad del productor sobre lo que podrá vender en las condiciones de precio y tiempo de entrega. Pero también es relativo pues no parece interesar mucho a quienes tienen productos que tienen alta demanda (como podría ser la quinua orgánica certificada), ni en los casos de productos cuyo volumen de producción es aleatorio. Por el contrario, es interesante para quienes están iniciando la producción con un producto nuevo.

- **Obtener financiamiento para el incremento de la producción dentro de los estándares pactados.** La continuidad como proveedor de un productor o de un grupo de productores, puede asegurarse si se cuenta con el financiamiento programado.

Por su parte, la empresa espera obtener los siguientes beneficios concretos:

- **Provisión segura de producto en cantidades previamente acordadas,** que le permite a su vez asegurar envíos puntuales a sus clientes, lo que es fundamental para empresas que a su vez firman contratos de provisión a terceros (especialmente de exportación), pues deben garantizar un flujo de productos, conseguir contenedores, cupos en barcos, etc.
- **Asegurar un estándar mínimo de calidad, de acuerdo a sus requerimientos.** Esto también es central en exportación o de industria: los requisitos de calidad (producto orgánico, porcentaje de humedad, tamaño, color, variedad, porcentaje de impurezas, etc) son muy explícitos, y cualquier deficiencia puede llevar a la empresa al fracaso. Si ese tipo de empresas no puede asegurar ese nivel de calidad, no podrá cumplir con sus compromisos, o si lo logra, será a costa de mayores costos de procesamiento. Y un envío rechazado porque no cumple con la calidad, representa una pérdida significativa –tanto económica como de credibilidad y confianza- de la cual es muy difícil recuperarse.
- **Un precio relativamente estable, que le permita organizar su flujo de caja de acuerdo a metas de compra y venta.** Clave para empresas que acopian grandes volúmenes en el año o también en productos con alta fluctuación de precios.

PROVEEDORES
3.

Para ser un proveedor se requiere de ciertas condiciones

Todo productor trabaja, en mayor o menor medida, total o parcialmente, para el mercado, esperando realizar su producción para disponer de recursos para cubrir sus necesidades. Sin embargo, el hecho de vender su producción a intermediarios que operan en el mercado “abierto” (vale decir, sin ninguna o muy pocas especificaciones de calidad, orientadas por empresas beneficiadoras, transformadoras y/o exportadoras) no es suficiente para ser considerado como proveedor.

La cualidad de “proveedor” de una empresa (o varias), se da cuando:

- a. El productor tiene una relación comercial relativamente estable y duradera con determinadas empresas o acopiadores, independientemente si existe o no un contrato formal de por medio.
- b. Un productor trabaja para atender las demandas específicas (cantidad y calidad) de determinadas empresas o acopiadores, dado que las empresas han informado previa y formalmente a los productores proveedores sobre sus demandas y especificaciones de cantidad y calidad.

PROVEE- DORES 4.	Los resultados de un programa de desarrollo de proveedores no pueden verse sino en un proceso complejo, concentrado, de mediano y largo plazo.
---------------------------------------	---

Generalmente, **el mejoramiento de la calidad no puede lograrse en el corto plazo**: se trata tanto de cuestiones técnicas de detalle (por ejemplo, reducir la mezcla varietal o cambiar prácticas tradicionales y/o accesibles al productor), como de relaciones de confianza que deben irse construyendo con el tiempo.

El paso de una comercialización individual a una asociada (con procesos centralizados de control de peso y de calidad, registros, embolsado, etc) exige cambios en la “ingeniería social” que tampoco pueden consolidarse en el corto plazo.

La relación contractual es un proceso de confianza mutua, y tampoco puede generarse un clima de confianza entre empresa y productor, sino se trabaja con varios ciclos productivos. Y ello es más relevante considerando los múltiples ejemplos donde empresas –o proveedores- rompen los acuerdos comerciales firmados sin mayor argumento y de un momento a otro.

Por lo mismo, no parece posible atender a una gran cobertura geográfica y parece más indicado trabajar de manera concentrada. Y por razones quizás culturales o de minimización de riesgo, casi nunca los productores venden toda su producción a un único comprador. Esto tampoco puede cambiarse en el corto plazo.⁸ De hecho, se han observado casos (no por aislados, menos relevantes) donde el productor aprovecha un PDP para contar con asistencia técnica, maquinaria o equipos, y luego vender su producción a otros. Por otra parte, no se puede esperar que un PDP asegure la relación entre productor y empresa. El cumplimiento a los compromisos adquiridos por las partes intervinientes en los contratos, es también un proceso que debe ser trabajado de manera progresiva. Resulta equivocado pensar que el apoyo que recibe un productor a partir de la implementación de un PDP lo “amarra” a la empresa garantizando su lealtad en la venta de sus productos. La lealtad es más bien una condición que se logra a partir del cumplimiento de los acuerdos establecidos

PROVEE- DORES 5.	El desarrollo de proveedores pasa por un proceso que puede tener hasta tres niveles
---------------------------------------	--

Se han encontrado tres tipos de proveedores, atendiendo a su nivel de desempeño y experiencia en el producto. En líneas generales, se puede afirmar que se tratan de tres fases del mismo proceso (aunque no automáticamente

⁸ Es conocida la importancia –a veces decisiva- que tienen los intermediarios tradicionales en los sistemas de comercialización. Así, la “fidelización” es un tema muy relativo en la realidad rural, ya que hay lealtades construidas históricamente y de larga data, que no son solamente económicas.

lineales), por lo que se las plantea en orden temporal, aunque ello no refleja su importancia u orden jerárquico.

- **Iniciar un rubro.** Se trata de trabajar con productores para que, en el marco de la diversificación, inicien la producción de un determinado producto (o una nueva variedad) y así poder convertirse en proveedores. El apoyo requerido es más por asistencia técnica (es un producto nuevo) y provisión de semillas, algunos insumos y equipos que los productores no tienen, así como para iniciar procesos organizativos.

La ventaja es que se puede trabajar desde el inicio en la búsqueda de los patrones de calidad requeridos. La desventaja es que no hay ninguna seguridad de producción, dada la inexperiencia de los productores.

- **Pasar de productor a proveedor.** Involucra productores que ya tienen experiencia en el rubro, que deberán hacer ajustes para adecuar la calidad a los requerimientos. El apoyo estará focalizado por la necesidad de ajuste, tanto en asistencia técnica (específica a procesos específicos) como en equipos y maquinaria, o infraestructura, requerida para la mejora de calidad, así como para fortalecer procesos y sistemas organizativos.

La ventaja es que los productores ya conocen el rubro y sus problemas más frecuentes, y por tanto “experiencia de base” para la mejora de calidad. La desventaja, que hay que modificar costumbres y patrones de comportamiento.

- **Optimizar el trabajo de proveedores.** Consiste en trabajar con productores que ya tienen experiencia en el rubro, y también de provisión a una o varias empresas y que por tanto ya tienen conocimiento pleno sobre las condiciones y requisitos, ventajas y desventajas de una relación con una empresa. Para mejorar sus parámetros de calidad el apoyo estará totalmente focalizado a asistencia técnica específica, y dotación de equipos, maquinaria o infraestructura, definidos por requerimientos también específicos. En términos generales, ya tendrían un sistema organizativo funcionando, y sólo habría que apoyar en procesos específicos.

La ventaja es que conocen el rubro, los requerimientos y sus necesidades específicas para mejorar la calidad, y también las condiciones de relacionamiento con empresas. La desventaja (claro está desde la lógica de un programa de proveedores con una determinada empresa) está en que cuentan con capacidad de relacionarse con otras empresas, con el riesgo de no cumplir sus compromisos, especialmente en volumen si no se ha consolidado una relación entre ambas partes.

C. Asociatividad

(puede venir foto)

La Asociatividad es un concepto utilizado desde mucho tiempo, y en general es considerada como un elemento esencial para el desarrollo. Se han hecho múltiples esfuerzos para fomentarla, acompañando de importantes inversiones en proyectos productivos, de transformación y comercialización. A la fecha, es claro que la dinámica de organizaciones de productores de hace unos 10 a 20 años se ha reducido, aunque sigue siendo un aspecto central para enfrentar los desafíos del desarrollo económico. El análisis detallado puede encontrarse en, “Cuadernos sobre asociatividad, Hacia una caracterización de las unidades económicas asociativas, Asociación de Instituciones de Promoción y Educación AIPE y la Plataforma interinstitucional para la promoción de la asociatividad, La Paz, marzo 2010.”⁹

Conceptos centrales

La asociatividad ha sido trabajada desde hace muchos años, especialmente al considerarla como una opción cierta para lograr el desarrollo rural (caso del movimiento cooperativo) y más recientemente de unidades productivas urbanas (sobre todo artesanales). Y actualmente sigue siendo un aspecto clave de las políticas nacionales tanto estatales como de intervenciones de la Cooperación Internacional, e incluso de Organizaciones No Gubernamentales (sean Asociaciones o Fundaciones). De hecho, hasta la nueva constitución Política del Estado plantea en el Art. 306. II que la economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa, donde tanto la primera como la última son organizaciones asociativas.

A ello se suma la Ley 338 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” que define Asociatividad como “...las relaciones solidarias de reciprocidad y cooperación entre actores económicos con objetivos comunes que operan bajo el principio de economía solidaria dando preferencia e interactuando con otros proveedores solidarios...”

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de la experiencia se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en futuros programas similares:

ASOCIATIVIDAD 1.	Para efectos del desarrollo económico, la asociatividad se entiende como un grupo de personas y/o familias que conforman una Unidad Económica con fines de reducir su vulnerabilidad, y generar empleo e ingresos para sus asociados/as
-----------------------------------	--

⁹ El programa de Dinamarca APSA II y la AIPE contrataron la consultoría, que fue realizada por Rodolfo Soriano, fundador de Pro-Rural, quien recogió entre otras, la experiencia de Pro-Rural, y quien ajusta el texto para efectos del presente documento.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

Requiere un número mínimo mayor a tres personas, y generalmente mayor a diez, con una visión de grupo y no sólo de suma de individuos. Está dedicada a la producción primaria, beneficiado, transformación y/o comercialización, o prestación de servicios de origen rural, como el ecoturismo.

Unidad de organización, con estructura, y que necesariamente debe generar excedentes para su redistribución entre asociados/as. No incluye la producción primaria no de los socios sino de la unidad económica, ni tampoco otras formas (como una cooperativa de regantes) donde se entiende que el fin esencial no es el excedente para el grupo.

La Ley 338 reconoce dos formas: OECAs¹⁰ y OECom¹¹ y la diferencia central está en si la organización es la asociación o la organización territorial, y la distribución de beneficios se limita a los asociados o es para toda la comunidad.

ASOCIA- TIVIDAD 2.

El grado de desarrollo de una organización asociativa se mide por múltiples factores, donde la formalización es sólo uno de ellos

En general, cuando se apoya a una organización, la preocupación principal suele ser que logre la formalización (legal, mediante registro con Personería jurídica; impositiva obteniendo NIT, y la empresarial, cuando se registra en Fundempresa). Sin embargo, existen otros factores que son ejes esenciales de la asociatividad:

- Nivel de institucionalidad: cuando la organización está estructurada con claridad sobre los objetivos y medios (una imagen clara de para qué existe), las formas para su gobierno interno, los mecanismos de ingreso y salida de socios, y sobre todo el grado de aporte que se recibe y/o espera de sus asociados.
- Grado de cohesión social, expresado en la identificación de los socios sobre su organización, y su valor en la vida de los socios.

¹⁰ Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias – OECAs, como forma de organización que desarrollan diversas actividades económicas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo o cualquiera de ellas; en las actividades de recolección, agrícola, pecuaria, forestal, artesanía con identidad cultural y turismo solidario comunitario, con diferente grado de vinculación a mercados. Su objetivo social es lograr el bienestar de sus miembros y de la sociedad, mejorando las condiciones de la familia productora de la agricultura familiar sustentable y contribuyendo a la soberanía alimentaria del pueblo boliviano. Su objetivo económico es lograr excedentes para beneficio de las familias productoras a través de sus actividades productivas, de transformación y comercialización con valor agregado. Están constituidas bajo las figuras legales de Asociaciones, Corporaciones Agropecuarias Campesinas – CORACAs y aquellas Cooperativas, que tengan la identidad de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias – OECAs.

¹¹ Las Organizaciones Económicas Comunitarias – OECom constituyen comunidades de pueblos indígena originario, campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas, basadas en la economía comunitaria para la soberanía alimentaria y el Vivir Bien, con base de organización en las familias que se complementan y articulan en su estructura orgánica territorial de comunidad para desarrollar actividades económicas en la producción, acopio, transformación, industrialización, distribución e intercambio, comercialización o cualquiera de ellas, referidas a la actividad agrícola, pecuaria, recolección, pesca, aprovechamiento forestal maderable y no maderable, y de la biodiversidad, artesanía, turismo comunitario y otros. Se organizan con autogestión indígena originaria campesina intercultural y afroboliviana, y están afiliadas, sin que afecte su autonomía de gestión, a sus propias estructuras orgánicas naturales de cada nivel territorial.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

- Capacidad administrativa y de gestión que son las bases para una gestión adecuada, participativa y transparente, donde se pueda desarrollar un aspecto crítico de la asociatividad que es la confianza.
- Relaciones con otras instituciones y organizaciones. Es una dimensión clave para las condiciones de los pequeños productores y su necesidad de mejorar su capacidad de negociación, organizando las relaciones con su entorno institucional exterior y aceptando un rol más regional y menos restringido a los socios.
- Resultado económico positivo, como característica básica de las unidades asociativas económicas, pues buscan dar beneficios económicos, como reducir costos y/o generar excedentes a través de ampliar sus economías de escala y alcanzar nuevos mercados, y de acceder a nuevas tecnologías, partiendo de intereses comunes y una demanda colectiva.

ASOCIA- TIVIDAD

3.

El tamaño óptimo de una organización estará dado por la capacidad de generar volúmenes, y haya beneficios para todos/as los/as asociados/as

En el país existen organizaciones de todo tamaño, desde 3 o 4, hasta más de 2.000. Pero más allá de la validez o no de una mayor cobertura, o la dificultad de una gestión y gobernabilidad en aquellas más grandes, se han evidenciado dos condiciones esenciales.

- Un mínimo tal que permita acopiar la materia prima suficiente para atender el nivel mínimo inicial de demandas.
- Un máximo que asegure que todos los socios se beneficien de manera directa, sea mediante empleo remunerado, sea con mayor demanda de materia prima a mejor precio.

ASOCIA- TIVIDAD

4.

El valor de las ventas anuales es un indicador importante para conocer la importancia de la organización asociativa y su grado de desarrollo

Si bien las unidades económicas se definen por el patrimonio, el número de empleados, y las ventas brutas anuales, éste último criterio suele dar un mejor insumo para el análisis, pues se traduce en ingresos a los asociados. Para categorizar una unidad económica asociativa (independientemente del número de socios) se puede utilizar la siguiente categorización: ¹²

- **Microempresa:** Ventas brutas de hasta 75.000 dólares anuales.
 - Microempresa de sobrevivencia: ventas brutas anuales menores a 20.000 dólares anuales) Asumiendo una utilidad neta del 10%, y dividido entre 12 meses, daría un ingreso mensual menor a Bs. 1.650, que sería el límite mínimo para la sobrevivencia de una familia.

¹² Categorización del antiguo Ministerio de Industria y Comercio complementada con una subclasificación sugerida por R. Soriano de la micro empresa

- Microempresa estacionaria: (ventas anuales entre 20.001 y 50.000 dólares) Asumiendo la misma forma de cálculo, daría un ingreso mensual entre Bs. 1.700 a Bs. 3.300, que se asume permitirían un cierto confort familiar, pero todavía insuficiente para la reinversión en la unidad productiva.
- Microempresa con opciones de crecimiento: aquella con ventas brutas anuales entre 50.001 y 75.000 dólares. Si se considera una utilidad neta de 10% sobre las ventas, significa una utilidad de \$us 7.500 dólares anuales ó una mensualidad de \$us 600, lo que casi es un salario medio de un profesional. Si ello se tratara de 5 o más socios, resulta reducido aún si se trata de ingresos significativos para la población rural más pobre.
- **Pequeña empresa**: Ventas anuales de entre \$us 75.001 y \$us 250.000.¹³ También empleados entre 10 y 49.
- **Mediana empresa**: Ventas anuales mayores a \$us 250.000, y más de 50 empleados.

ASOCIA-
TIVIDAD
5.

Para una adecuada propuesta de apoyo, es clave comprender a qué tipo de mercado puede y quiere llevar cada unidad asociativa

Si bien la mayoría de las unidades económicas venden a varios mercados, se puede trabajar una categorización en función a la geografía y la exigencia de calidad, que se traducen en mejores precios, pero también requieren mayores habilidades. Para ello, se ha planteado los siguientes cuatro categorías:

- **Mercados locales con mínimos requisitos de calidad**: Incluye ferias locales, intermediarios en lote, compras “al barrer” y otras formas próximas al centro de producción, donde las exigencias de calidad (más allá de la calidad intrínseca de un producto) son mínimas.¹⁴
- **Ventas regionales / requisitos medios de calidad**: Considera el nivel municipal hasta la capital departamental, incluyendo mercados como el Desayuno Escolar, y donde ya existen demandas específicas de calidad, como puede darse en sanidad.
- **Ventas nacionales / requisitos altos de calidad**: Usualmente mercados urbanos (incluyendo supermercados) en las ciudades principales del país.

¹³ Si se considera una utilidad neta de 10% sobre las ventas, significaría utilidades entre \$us 7.500 a 25.000 dólares anuales, lo que además de ingresos permitiría reinversiones importantes.

¹⁴ Aunque son positivamente calificados como circuitos cortos, también se puede considerar la definición de Pablo Muñoz de mercado de pobres para pobres.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

Las exigencias de calidad son más altas (pueden incluir envases, fechas de vencimiento, registro sanitario, etc).

- **Exportación / máximos requisitos de calidad:** Tanto exportaciones registradas como no registradas. El requisito de calidad es el más alto.¹⁵

La comprensión de los diferentes niveles de requisitos de calidad también permite plantear apoyo para cubrir las diferentes necesidades de infraestructura, tecnología, formalización, certificaciones, etc.

ASOCIATIVIDAD 6.

Es esencial lograr la máxima agregación de posible de valor, y para ello es necesaria una mayor integración de procesos

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 Bolivia¹⁶ 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.

Y en general, se constata que la articulación ocasional representa la gran mayoría de organizaciones, y la que suele generar menor agregación de valor. Viceversa, aquellas de integración plena son una minoría.

Sin ninguna integración

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

	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

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

¹⁵ El concepto de mercado de exportación puede considerarse de dos maneras: las Unidades que efectivamente exportan, y las Unidades que producen para que otros agentes económicos exporten. En términos de complejidad de comercialización son muy diferentes, pero para efectos de la calidad del producto, son similares.

¹⁶ 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.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

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.

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.

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

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.

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

Capítulo II. Aprendizajes especializados

D. Micro riego

(puede venir foto)

No queda duda de la importancia del agua para la agricultura: todos los productores confirman la importancia del agua para la agricultura, ya que su disponibilidad y un adecuado manejo puede permitir asegurar, incrementar y/o diversificar la producción. Diversidad de instituciones y proyectos realizan intervenciones en riego y micro riego, y existen diversos textos y aportes sobre el tema.

Sin embargo, aún en casos de buena disponibilidad de agua, la experiencia demuestra que no se alcanzan los resultados esperados en el diseño. A partir de los apoyos que primero como NOGUB (a las instituciones IPTK en Potosí y ACLO en Chuquisaca) y luego como Pro-Rural a Kurmi se ha logrado obtener estas lecciones. Se hizo una publicación, base de lo que se extracta en este documento, donde se presenta información a detalle, que puede verse en Rodolfo Soriano, Micro riego en comunidades de valles interandinos, sistematización de experiencias, La Paz, Plural Editores, 1999.

Conceptos centrales

La base de todos los proyectos de riego, cualquiera sea su escala (lo que incluye el micro riego) es que la mayor disponibilidad de agua permitirá incrementar la producción agrícola. Y basándose en criterios básicamente técnicos, a partir del caudal o volumen que se espera lograr, calculan superficies de riego importantes, que logran justificar la construcción de esos sistemas.

Sin embargo, diversas evaluaciones muestran que sólo excepcionalmente se llega a regar el total de superficie estimada en los diseños. Y adicionalmente, que los logros en incremento de rendimientos y de volúmenes –por lo menos en el corto plazo– resulta mucho menor aún. Esa ha sido la base para proceder a evaluar y sistematizar las experiencias.

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de los más de 40 sistemas de micro riego se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en siguientes intervenciones:

MICRO RIEGO 1.

La implementación de sistemas de micro riego ha tenido efectos positivos, pero no llegan al nivel de lo esperado en el diseño

Existen varios factores para explicar esta constatación:

- Los caudales efectivamente obtenidos en boca de parcela difícilmente alcanzan el caudal esperado en diseño: las pérdidas por filtración, compuertas que no funcionan y se rompieron, tomas y pasos sobre ríos y quebradas que son

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

dañados, rotura de tuberías en caso de alta presión, deslizamientos sobre canales en laderas. Adicionalmente, se han visto casos de conflicto entre regantes (y también con otras comunidades que afirman tener derecho de agua).

- Las condiciones agroclimáticas (especial pero no únicamente la altitud arriba de 3.000 msnm) no permiten doble cosecha, y en caso de heladas o granizadas, el agua no resulta determinante.
- Se ha verificado un cierto sobredimensionamiento, ya que se consideran todas las tierras cultivables, sin tomar en cuenta si tienen viabilidad social, como pueden ser tierras de “residentes”.
- Finalmente, pero quizás el aspecto más crítico: SOC

MICRO RIEGO

2.

La implementación de un sistema de riego tiene efectos en todo el sistema campesino, por lo que se requiere un proceso de algunos años para lograr cambios importantes

El nuevo sistema de riego (y su potencial de doble cosecha) exige una mayor cantidad de jornales por año, lo que significa cambios, sea en reducir la migración, sea en necesidad de contratar mano de obra, o sea, simplemente de sub aprovechamiento del sistema.

Por otra parte, se requiere de capital para adquirir semillas para la nueva cosecha, así como de distintas variedades tanto para la siembra de verano como la de invierno (o más propiamente siembras adelantadas de primavera).

La experiencia de 31 sistemas de micro riego en Potosí y Chuquisaca muestra para productores sin experiencia, se requieren alrededor de 3 años, lo que implica pocos cambios en el corto plazo.

MICRO RIEGO

3.

Si se trata de comunidades sin antecedentes de riego, la capacitación y asistencia técnica integral es esencial si se quiere lograr efectos positivos del sistema.

Existen varios ámbitos para la capacitación y la asistencia técnica:

- Se requiere de conocimientos técnicos para el riego parcelario, que si no se tienen, requerirán de tiempo para adquirirlos y manejar el riego con destreza.
- Para poder diversificar cultivos, se requiere de conocimientos técnicos sobre variedades, épocas de siembra y en general todos los aspectos de manejo, que no suelen ser conocidos cuando se introducen nuevas especies o incluso variedades.
- Paralelo, los productores requieren conocer el comportamiento y demanda de los nuevos cultivos; rendimientos, costos, precios, estacionalidad y precios

MICRO RIEGO

4.

Los sistemas de riego tienen efectos diferenciadores al interior de la comunidad, lo que pueden contribuir a la complejidad en el tejido de relaciones

Por una parte, no todos los comunarios tienen tierras en las áreas a ser regadas (y puede ser un porcentaje importante de la comunidad).

Por otra parte, no todos los usuarios tienen la misma superficie de tierra en las áreas a ser regadas; y éstas diferencias ya preexistentes, se potencian por el riego, lo que da lugar a importantes diferencias en el crecimiento económico de las familias. En una muestra de 12 sistemas, se ha observado que la relación extrema es de 1 a 30.

Sin embargo, también se han encontrado relaciones de complementariedad, como el alquiler, siembra al partir, y otros (algunos de los cuales se basan en la devolución de jornales de no regantes para la construcción del sistema). También relaciones más complejas como el que un no regante cuide los animales mayores de un regante, para lo cual queda con las crías, pero también provee de guano, y en algún momento podrá acceder a una pequeña parcela con riego, o por lo menos a productos de ella

MICRO RIEGO

5.

El riego también puede tener efectos adversos.

Aunque en general los efectos son positivos, también se han encontrado efectos que afectaron tanto a la producción como a la comunidad:

- La pérdida de fertilidad de los suelos, por la intensificación del uso de la tierra, en la parcela que puede contar con riego.
- La difusión de algunas enfermedades, como el caso del rosario de la papa.
- Peleas al interior de la comunidad o con una comunidad vecina por la propiedad y uso del agua

MICRO RIEGO

6.

Los beneficios del agua de riego para consumo humano y animal son importantes para la comunidad o grupo de familias que no cuente con un servicio de agua por red. Y en casos, pueden ser más importantes que el propio riego

Se han encontrado algunos casos en que los comunarios han solicitado un sistema y trabajado en él, pese a tener mínimos beneficios del riego. Sin embargo, después se ha constatado que el verdadero valor fue tener agua para consumo familiar: el testimonio de una familia cuya casa quedaba a dos metros del canal de riego indica que *“antes de la construcción, en la época seca, toda la familia teníamos que ir hasta el río que estaba seco, excavar y sacar el agua, transportando casi un kilómetro hasta la casa, por lo que sólo disponíamos de un turril de 200 litros para el consumo de toda la semana”*

E. Producción orgánica

(puede venir foto)

Además de la normativa internacional sobre producción orgánica, a nivel nacional existe un marco de políticas nacionales establecido en la Ley 3525, que declara a la producción ecológica de interés y prioridad nacional el promover y fortalecer sosteniblemente el desarrollo de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica en Bolivia, estableciendo el marco institucional necesario y un sistema nacional de control para fiscalizar el cumplimiento de las normas técnicas de la producción ecológica y fiscalizar los procesos de certificación ecológica, estableciendo además un sello nacional de productos ecológicos.

En la historia de Pro-rural, se han presentado proyectos de Producción Orgánica desde principios de los años 2000: se han apoyado propuestas específicas de producción orgánica, pero también –y sobre todo- en el marco de Desarrollo de Proveedores. El texto completo de las lecciones puede encontrarse en el documento “13 años apoyando mercados rurales y pequeños productores, Pro-Rural, tomo 4, Producción orgánica”. También se puede ver en el sitio www.prorural.org.bo

Conceptos centrales

Sólo como referencia, se presentan las siguientes definiciones:

- Según la FAO, la agricultura orgánica “es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo. Hace hincapié en el empleo de prácticas de gestión prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos a la finca, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema”. (Comisión del Codex Alimentarius, 1999).
- Según IFOAM, la agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella”.
- La Agroecología plantea un nuevo paradigma científico para el desarrollo de la agricultura, con una combinación de saberes que resulta en una serie de principios que se transforman en formas tecnológicas. Implica un verdadero cambio del paradigma científico, pero también de la práctica, de la tecnología concreta de trabajo, de la relación con la tierra y con el producto de ella. Se trata de rescatar los principios según los cuales esas comunidades se han relacionado con la naturaleza.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

Parece existir consenso en sentido que lo Agroecológico sería más amplio y positivo en términos ambientales, y lo Orgánico (especialmente lo certificado) representa un concepto muy restringido, caracterizado muchas veces por el monocultivo y por la mera sustitución de insumos. Sin embargo, es éste el único que puede contar con una certificación de terceros sobre su calidad e inocuidad, y con base a ese requisito tiene las mayores oportunidades de mercado.

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de las experiencias en Biocomercio se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en futuros programas similares:

PRODUC- CIÓN ORGÁ- NICA 1.	La Producción Orgánica es una opción productiva y medioambiental interesante pero no es aplicable a todos los productores.
---	---

Es una opción factible de producción para sistemas agropecuarios de productores que trabajan a escala reducida, la diversidad climática, el no uso extendido de agroquímicos, no transgénicos, etc.). Sin embargo, también resulta muy exigente: determina condiciones que no todos pueden cumplir (por ejemplo, una parcela no puede ser certificada si su vecino tiene cultivos con alta utilización de químicos; también la necesidad de utilizar siempre bolsas nuevas para llevar el producto, el requerir de un depósito diferenciado y único para el producto certificado); no hay mercado con alta demanda y mejores precios para todos los rubros; exige un cierto nivel de organización para superar los costos (como la certificación, altos y recurrentes) y acceder al mercado con volúmenes mínimos, etc.

Además, en algunas zonas del país –no todas- la producción orgánica no requiere cambios mayores en el tipo de agricultura que practican los pequeños productores rurales, ya que existen productores cuyo sistema de producción está básicamente en consonancia con las exigencias de la producción orgánica (sin certificación orgánica por medio), y que no tendrían mayores dificultades para incorporarse a este sistema de producción, debido a varios factores: i) sea por tener una producción dirigida al autoconsumo, u otra razón, nunca utilizaron productos químicos en gran escala, ii) todavía disponen de una buena cantidad de tierras, lo que les permite aplicar sistemas productivos con un descanso adecuado de la tierra.

A ello se añade la necesidad de contar con un sistema organizativo suficientemente consolidado para permitir un efectivo control interno.

PRODUC- CIÓN ORGÁ- NICA 2.	Los mercados (generalmente de exportación) presentan exigencias muy altas que pueden sobrepasar las capacidades de los productores.
---	--

Dado que el mercado principal para los productos orgánicos es el de exportación, se tienen que cumplir al menos tres niveles de desafío; por una parte, el de

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

exportación, que requiere conocer los procesos tanto nacionales como extranjeros, contar con NIT, registro de exportador, etc.

Por otra parte, el mercado orgánico tiene requerimientos postcosecha, como el uso de bolsas, el camión, el contenedor, etc (trazabilidad).¹⁷

Finalmente, pero no menos importante y relevante para los productores, se trata de un nuevo sistema de mercado (compradores, condiciones, sistemas de pago) que no es conocido y en muchos casos no compatible con su “mercado cultural” donde lo central son las relaciones humanas, y no las condiciones de calidad.

Todo esto explica los casos en que Unidades Económicas de pequeña escala (sean privadas o asociativas) estén limitadas para acceder al mercado orgánico y deban relacionarse con empresas exportadoras de mayor escala.

PRODUCCIÓN ORGÁNICA 3.

La experiencia muestra que un emprendimiento que se inicia desde cero, requiere por lo menos 5 años para desarrollarse y consolidarse.

Se requieren procesos y tiempos largos: desde la idea hasta definir qué se quiere trabajar de manera orgánica; los tres años de transición; los aprendizajes sobre nuevas prácticas culturales; o la necesidad para los productores de conocer un nuevo sistema de mercado (compradores, condiciones, sistemas de pago) que no es conocido.

Por otra parte, la producción orgánica suele bajar la producción y la productividad, pues hay mayor riesgo de pérdida de cosechas (por ejemplo, ataque plagas); el incremento del precio puede compensar en parte esta reducción de la producción, pero no en los tres años de transición que exigen las certificadoras.

No hay duda que al tercer año de transición, puede considerarse que recién está comprobada la factibilidad real de la producción orgánica en una determinada comunidad o región, y puede empezar a ampliarse, ser replicada, y a proyectarse como opción para más productores, lo que exigirá mayores esfuerzos en asistencia técnica y capacitación.

Y un dato importante es que con esa experiencia algunos productores pueden considerar que la producción de productos convencionales les rinde más: ejemplos, el locoto o zapallo frente al amaranto.

PRODUCCIÓN ORGÁNICA

La producción orgánica tiene un alto grado de vulnerabilidad a los factores climáticos adversos o al ataque de plagas y enfermedades en los

¹⁷ Destaca el caso de un contenedor de cacao que fue rechazado en Europa hace algunos años por contener cadmio. Después múltiples esfuerzos, se logró saber que el cadmio está presente en el diesel, y que era necesario llevar el producto dentro de carpas, y apagar el motor antes y durante el carguío y descarguío.

4.

cultivos. Y un mal año de producción puede desestabilizar a los productores.

Si bien en las diferentes iniciativas de producción orgánica aplican tecnologías adecuadas de preparación de suelos y manejo de cultivos, y uso de abonos y bio-plaguicidas caseros, en muchos casos la producción no puede escapar al ataque de plagas y enfermedades y tampoco a los fenómenos climáticos adversos (principalmente sequía y heladas). Esta situación afecta sustancialmente el desarrollo de las iniciativas puesto que al disponer de muy poco producto y de baja calidad, no acceden a los mercados y por tanto no generan ingresos (y en casos, pierden la relación con sus compradores).

**PRODUC-
CIÓN ORGÁ-
NICA**

5.

La titularidad de la certificación otorga una mejor posición para la negociación sobre precios.

En la agricultura tradicional, es claro que el productor es dueño de la producción (y así también sucede en la agricultura por contrato, aunque el productor sea deudor de un monto determinado). Quien desee adquirir esa producción sólo cuenta con su capacidad de negociación vía el precio y la forma de pago, y en ocasiones, por sus relaciones de lealtad (amistad, compadrazgo, pertenencia a una organización, etc).

La agricultura orgánica requiere certificación, proceso que es relativamente caro, lo que lleva a la cuestión de quién cubre esos costos: por una parte, se considera que si los productores han podido avanzar y obtener mayores utilidades, estarían en capacidad de financiar ellos mismos la certificación los siguientes años, y por otra, si fuera necesidad de la empresa, ésta debería pagarlo, incorporando ese gasto en sus costos de operación.

En cualquier caso, la experiencia ha mostrado que quien es propietario de la certificación tiene el mayor poder de negociación:

- Si la empresa es dueña de la certificación, los productores sólo pueden venderle a ella. Si venden a otros, al no contar con el certificado de orgánico, sólo podrán vender como producto convencional, y por ello a un precio significativamente menor. Por tanto, el poder está en la empresa.
- Si los productores son los beneficiarios de la certificación, son libres de vender a quienes quieran, y las empresas deberán competir entre ellas, con las mismas condiciones de precio y forma de pago. Por tanto, el poder está en los productores.

En principio ninguna parece tener inconvenientes en sí (por ejemplo, lo que pierden en poder las organizaciones de productores, lo ganan al ahorrar los costos directos, y sobre todo indirectos de tener que contactar y contratar a la certificadora); se convierte en factor crítico cuando surgen diferencias en los procesos de negociación.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro
Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)
Sistematización: Rodolfo Soriano

F. Biocomercio

(puede venir foto)

El Programa Nacional de Biocomercio Sostenible identificó 30 recursos de la biodiversidad dispersos en 23 eco-regiones de Bolivia, que potencialmente puedan ser aprovechados a través de iniciativas de biocomercio sostenible, buscando estimular la producción y comercio de bienes y servicios provenientes de la biodiversidad. La ejecución técnica estuvo a cargo de la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN Bolivia) que se complementó con el Fondo Financiero de Biocomercio para financiar iniciativas de biocomercio que trabajen con los recursos de biodiversidad identificados, exceptuando la castaña. El FFB brindó apoyo financiero mediante Pro-Rural y otras tres instituciones financieras intermediarias para ofrecer crédito y riesgo compartido.

El texto completo de las lecciones puede encontrarse en el documento “13 años apoyando mercados rurales y pequeños productores, Pro-Rural, tomo 6, Financiando el Biocomercio”. También se puede ver en el sitio www.prorural.org.bo.

Conceptos centrales

Para una adecuada comprensión, a continuación se presentan los conceptos esenciales:

Biocomercio sostenible: Son todas aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad (variedad de plantas, animales y microorganismos) nativa con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Iniciativas de biocomercio sostenible: Son todos aquellos emprendimientos económicos de personas naturales o jurídicas, que se sustentan en el uso y aprovechamiento racional y sostenible de algún o varios recursos de la biodiversidad, y cuyos productos o servicios emergentes de esta actividad, generan ingresos económicos y dinamizan economías locales.

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de las experiencias en Biocomercio se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en futuros programas similares:

**BIOCO-
MERCIO
1.**

El Biocomercio representa una alternativa económica (mercado mejorado) para la población Indígena Originario Campesina que tiene acceso y/o control sobre recursos de la Biodiversidad.

Todas aquellas poblaciones que tienen acceso y/o control sobre los diferentes recursos de la biodiversidad, pueden considerar al Biocomercio como una alternativa económica, en la medida que logra mercados especiales, de exportación, con nichos que ofrecen mejores precios.

Sin embargo, es necesario contar con Planes de Manejo de los recursos de la biodiversidad, especialmente cuando el nivel de uso y aprovechamiento requiere

de volúmenes importantes así como alianzas estratégicas con otros inversionistas para cualificar la producción (por ejemplo, acuerdos para hacer uso de máquinas adquiridas por otro emprendedor) y acceder al mercado.

**BIOCO-
MERCIO
2.**

Como todo Mercado Mejorado, el Biocomercio tiene un alto nivel de exigencias, tanto en volúmenes como en calidad, lo que hace que esta alternativa no sea accesible para todos

La posibilidad de reunir los volúmenes requeridos, un insuficiente nivel organizativo y de gestión administrativa o control de calidad—entre otros factores— se pueden convertir en factores que impidan o inhiban el acceso de un determinado grupo de población al beneficio de este mercado.

La principal exigencia es que el aprovechamiento de los recursos responda a planes de manejo, aprobados por la autoridad competente, y que efectivamente sean aplicados por quienes aprovechan un recurso de la Biodiversidad, pues caso contrario, la actividad puede representar una amenaza seria para las especies aprovechadas. Igualmente el Registro Sanitario u otra certificación.

**BIOCO-
MERCIO
3.**

En general, el Biocomercio abarca rubros muy poco desarrollados en términos tecnológicos y de provisión de maquinaria y equipo.

Se ha observado en buena parte de las experiencias que los productores no disponían de información sobre disponibilidad, costos, etc, afectando el proceso de implementación, etc. En parte, ello se debe a que hay varios rubros (como las palmas tropicales) que no han tenido un desarrollo tecnológico importante en el país.

**BIOCO-
MERCIO
4.**

La experiencia muestra que el desarrollo de iniciativas de Biocomercio es un proceso de mediano y largo plazo, no pudiendo la población obtener impactos relevantes en el corto plazo. Exige apoyo en varios ciclos productivos.

En general, toda nueva propuesta, más aún si no cuenta con una base organizativa previa, requerirá de tiempo para su implementación, verificación de su viabilidad, desarrollo y consolidación. En ese marco, el apoyo debe partir del principio que no se pueden lograr efectos en el corto plazo.

Por tratarse de rubros que son históricamente novedosos para el país, y especialmente para la población rural (quizás con excepción de la quinua) el desarrollo de un producto, y más aún de un sector (el biocomercio), exige comprender y asumir un alto grado de desafío por tratarse de una gran heterogeneidad de modalidades y niveles de desarrollo empresarial y de maduración.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

Además, el mercado juega un papel fundamental para su dinámica y resultados, lo que obviamente requiere de procesos largos, pero sobre todo de comprensión de la situación.

BIOCO- MERCIO 5.	La mayoría de las iniciativas –al estar en un proceso inicial de conformación- no han demostrado viabilidad económica en el corto plazo, y por tanto, pocas lograron acceso a servicios financieros.
---------------------------------	---

Esta es la constatación central de Pro-rural: la experiencia ha mostrado que no se podrá dinamizar el sector de Biocomercio si no se trabaja con incentivos “inteligentes” pues son iniciativas que precisan un periodo de maduración y acompañamiento antes de recibir financiamiento reembolsable y con costo financiero.

BIOCO- MERCIO 6.	Como todo proceso de transformación, se requiere la existencia de servicios básicos como la energía trifásica o agua en volúmenes mayores que los domésticos, así como accesibilidad y cadenas de frío.
---------------------------------	--

Ha sido identificado como un factor limitante, especialmente en áreas rurales con deficiencias de servicios. Incluye otros elementos como cadenas de frío y también una cantidad de factores que están en contra o contra los que hay que luchar: localización remota (dificultad de accesibilidad a mercados), insuficiencia o ausencia de servicios básicos y productivos, etc.

G. Ecoturismo

(puede venir foto)

Desde el año 2000, Pro-rural inició un apoyo al Centro de Tecnología Intermedia CEDETI para implementar tres emprendimientos turísticos comunitarios en el Parque Amboró. Y a partir del año 2002 el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) ejecutado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) contrató los servicios de Pro-rural para el servicio de seguimiento y evaluación de sus proyectos que culminaba con un documento de sistematización al final de cada año. Pro rural destaca el aporte técnico, estratégico y de gestión del PPD PNUD, que con su apoyo financiero a iniciativas –algunas de las cuales se han constituido en ejemplos exitosos- ha contribuido al aprendizaje y generación de estas lecciones.¹⁸ El texto completo de las lecciones puede encontrarse en el documento “13 años apoyando mercados rurales y pequeños productores, Pro-Rural, tomo 5, Eco turismo comunitario”. También se puede ver en el sitio www.prorural.org.bo

Conceptos centrales

El ecoturismo plantea un nuevo enfoque para las actividades turísticas, en el cual se prioriza la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio natural y cultural que acoge y sensibiliza a los viajeros. En la medida que esas áreas naturales suelen ser Reservas o Parque Nacionales, donde suelen vivir Pueblos Indígenas, requiere una visión global para el buen funcionamiento de las empresas, grupos y asociaciones que ofrecen sus servicios.

Una definición plantea el ecoturismo como "un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local". Para ello, se espera que tanto turistas como operadores respeten los principios de Respeto y conciencia ambiental y cultural, minimizando los impactos negativos para el ambiente y para la comunidad; Generar experiencias positivas tanto para los visitantes como para la población local; Proporcionar beneficios financieros directos para la población local y para la conservación; Fortalecer la participación de la comunidad local en la gestión y toma de decisiones; Apoyar los derechos humanos universales y las leyes laborales.

La Constitución Política del Estado Plurinacional, el artículo 337 establece “*II. El Estado promoverá y protegerá el turismo comunitario con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos donde se desarrolle esta actividad. Y la Ley de Turismo define Turismo Comunitario como un “modelo dinámico de gestión, en el marco del desarrollo sustentable del turismo, que nace de la base comunitaria urbana y rural, y que se asienta en los principios de complementariedad y redistribución y otros que tutelan la vida en comunidad, y/o visión propia de las naciones y pueblos indígena originario y campesinos, en el marco del “vivir bien”, promoviendo la democratización en el acceso a la gestión,*

¹⁸ La mayoría de las lecciones se presentaron en las diversas Memorias del PPD-PNUD: PPD PNUD Memoria Fase operacional II 2002-2003, Plural Editores, 2004, Depósito Legal 4-1-392-04; Programa de Pequeñas Donaciones, Memoria de Proyectos Año 4, Fase operacional II, Plural Editores, 2005, DL 4-1-716-05; Programa de Pequeñas Donaciones, Memoria de Proyectos Año 5, Fase operacional II, Plural Editores, 2006, DL 4-1-1451-06; y Programa de Pequeñas Donaciones, Memoria de Proyectos Año 6, Fase operacional II, Plural Editores, 2007, DL 4-1-121-08. Pro-rural, con la respectiva autorización del PPD-PNUD, ofrece una versión actualizada y más genérica de esas lecciones.

operación y a los beneficios que genera la actividad turística, que cumpla con las características de inclusión, equidad y responsabilidad social, ambiental y cultural, en un contexto de autonomías territoriales y de economía plural, entendiéndose [...] como componente de la nueva matriz productiva gestionadora del sector turismo para crear ingresos y empleo”.

Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de las experiencias en Biocomercio se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en futuros programas similares:

ECOTURISMO 1.	El desarrollo del ecoturismo comunitario requiere de procesos y tiempos largos: implica una planificación de mediano y largo plazo.
--------------------------------	--

Las experiencias muestran que un emprendimiento que se inicia desde cero, requiere por lo menos 5 años para madurar y desarrollarse. Esto define el plazo mínimo necesario para las intervenciones de instituciones públicas o privadas, así como para las comunidades que desean desarrollar un emprendimiento comunitario.

ECOTURISMO 2.	Hay que precisar al máximo posible cuál es el producto turístico, qué se ofrece, y sobre todo para quién (tipo de persona, edad, capacidad de pago, origen, etc) puede ser competitivo.
--------------------------------	--

Se debe tener al menos un atractivo relevante, sea natural, cultural o histórico (algo “bello, único, auténtico o destacado”) pero sobre todo saber que ese atractivo sea interesante para alguien (ser competitivo con otros similares).

El atractivo no es suficiente: lograr que un recurso disponible (cultura, paisaje) se convierta en un producto turístico exige mucho esfuerzo y creatividad. Lo más importante es conocer y estar preparados para brindar los servicios que pueda requerir el turista: disponibilidad de alimentos y bebidas, luz y agua, botiquín de urgencia, acceso rápido a servicios médicos, comunicación inmediata (teléfono, internet), etc. Además, la región debe contar con una base mínima de infraestructura de acceso y estadía: desde sistemas de información hasta permitir conectar de manera directa e inmediata con otros centros o programas turísticos.

Hay que precisar qué tipo de turista se espera, ya que el término “turista” es algo demasiado genérico, hay que precisar a qué tipo de segmento se apunta (nacional o extranjero, de aventura, de alta o baja capacidad de gasto, etc), y si ello es posible.

ECOTURISMO 3.	El producto tiene que estar ofertado en el mercado (local, nacional e internacional) donde están los turistas. Esto es más que un afiche y una página web: es relacionarse con los actores del sistema.
--------------------------------	--

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

El trabajo en ecoturismo exige una estrecha relación con los operadores turísticos (agencias de viaje, guías, cámaras hoteleras, etc) que están relacionados directamente con turistas. Sin ellos, ninguna propuesta puede tener éxito.

Es fundamental relacionar los emprendimientos comunitarios con los actores de las cadenas y flujos turísticos (con operadores formales y no formales), pues no pueden presentarse como un producto turístico único e independiente.

La promoción y comercialización en proyectos de ecoturismo, deben contar con la agresividad necesaria como para que el producto sea rápidamente conocido y se pueda acceder a información ágil y oportuna: por ejemplo, con contacto permanente y seguimiento con operadores de turismo.

ECOTU- RISMO

4.

El ecoturismo es una actividad económica (un negocio) y aunque se haga con subvención, debe ser planteado, detallando inversiones, ingresos, rentabilidad y otros indicadores.

Ningún proyecto de ecoturismo comunitario debería ser considerado, si no provee una estimación sobre: a) la afluencia turística (total de visitantes por mes); b) el promedio de permanencia por visitante (número de noches de estadía); c) porcentaje de ocupación por meses (capacidad vs. estacionalidad); d) tarifa bruta a cobrar por día (hospedaje, comida y otros servicios como guiado); y e) ingreso bruto por mes, estimado por lo menos para tres años.

No puede olvidarse que, de manera general, el ecoturismo es una actividad económico-productiva de tipo estacional y por tanto sólo podrá ser una fuente complementaria de ingresos en la economía familiar

ECOTU- RISMO

5.

Hay 4 condiciones esenciales para el éxito: i) atractivo turístico, ii) accesibilidad, iii) plataforma mínima de servicios (con equipo y recursos humanos formados) y iv) promoción y comercialización con agentes turísticos nacionales e internacionales.

Se puede tener tres de estos elementos muy bien trabajados pero si falla uno (cualquiera sea), fallará toda la propuesta.

En el caso de la accesibilidad (que incluye la posibilidad de hacer circuitos con otros productos turísticos) un criterio clave es que la principal limitación de un turista es el tiempo.

ECOTU- RISMO

6.

Un desafío del ecoturismo comunitario es que es una de las pocas iniciativas económicas que se proponen a comunidades, en las que la población no tiene ningún tipo de experiencia.

Hay que tener presente que se trata de un cambio en el sistema de vida de la comunidad: en vez de llevar productos hay que atraer turistas; poco conocimiento

de idiomas, el concepto de propinas, de atención las 24 horas, etc. Por tanto, la comunidad debe tener un mínimo de preparación para trabajar en ecoturismo: desde conocimientos básicos sobre relaciones interculturales, y administración y gestión turística, hasta experiencia de trabajo con turistas, bajo el principio de satisfacción del cliente.

La calidad es un aspecto fundamental del turismo en general y del ecoturismo en particular. Sin embargo, la gran mayoría de las comunidades no tiene ningún referente en su vida cotidiana que le permita definir y proyectar la calidad, sabiendo que se trata de una subjetividad según la cultura del turista.

Buena parte de los muy limitados impactos es que existe un énfasis excesivo en la construcción de infraestructura y del equipamiento, y formación muy superficial; muy poco trabajo en la promoción real de la oferta, con afiches y trípticos pero poca relación con agencias de viaje y operadores turísticos.

La formación de recursos humanos en servicios turísticos es esencial y no puede desarrollarse simplemente a través de un evento por eje temático o servicio, y debe obedecer a un proceso claramente definido en metodología y tiempo. El intercambio de experiencias es una muy buena opción si se hacen pasantías de por lo menos 15 días.

**ECOTU-
RISMO
7.**

En general se observa que un emprendimiento comunitario no da beneficios iguales a toda la población, sino limitados y diferenciados. Y esto debe ser claro para todos los integrantes de una propuesta.

El flujo turístico tendrá una demanda limitada: con 20 turistas por día, basta con una cocinera y su ayudante, y un máximo de 2 guías.

No todos tienen condiciones y capacidades para brindar servicios: la adhesión de las personas para capacitarse y brindar servicios turísticos depende de al menos estos factores: i) su vocación; ii) su aptitud o capacidad, especialmente en manejo de idiomas; iii) la disponibilidad de tiempo, y iv) la conveniencia u oportunidad de esta actividad frente a otras actividades económicas.

Las utilidades generales a fin de año (descontados gastos de cocineras, guías, mantenimiento, comidas y bebidas) puede ser distribuidas de manera igualitaria o equitativamente entre todas las comunidades, pero en general, éstas suelen ser limitadas.

Capítulo III. Las orientaciones metodológicas

El marco general de Pro-Rural está dado por la línea que ha seguido desde su fundación, y que con los naturales ajustes y precisiones según las distintas épocas, se refleja en su actual Plan Estratégico Institucional 2017-2022.

Visión: *una sociedad más inclusiva, justa, intercultural y sostenible.*

Misión: *Pro Rural es una organización civil sin fines de lucro, dedicada a fortalecer productores y emprendedores rurales y urbanos que hacen negocios sostenibles de apoyo comprometido con los procesos de desarrollo económico sostenible de la población rural*

Objetivo de Desarrollo a largo plazo: *Contribuir al desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, de hombres, mujeres y jóvenes rurales vulnerables.*

Población objetivo:

- *Productores rurales con potencial de articulación a mercados, que requieren apoyo para mejorar sus índices de producción, tanto vía financiamiento como asistencia técnica, maquinaria y equipos.*
- *Organizaciones de productores con tamaño óptimo: que pueden dar empleo, utilidades, y/o comprar parte significativa de la producción del total de sus asociados, que –a la vez de canalizar demandas y apoyos de asistencia técnica- pueden cubrir las funciones de acopio, transformación y comercialización de la producción de sus asociados.*
- *MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) ligadas a los productores que pueden generar mayor demanda, pagar mejores precios y/o orientar la Asistencia Técnica a productores rurales para acceder a mejores mercados*

Lineamientos estratégicos

- *Lograr la agregación de valor: sea mediante el beneficiado y transformación, o el trabajar con producción limpia y/o ecológica para atender la demanda urbana.*
- *Fortalecimiento de emprendimientos y negocios inclusivos, que contribuyen a un desarrollo local.*
- *Enfoque de integralidad: trabajar considerando las múltiples dimensiones y facetas del desarrollo económico-productivo.*
- *Articulación: con otras instituciones públicas (gobiernos locales, programas y proyectos nacionales) y privadas (ONGs, empresas e instituciones financieras) que se especializan en algunos de los temas de tecnología, acceso a mercados, mejoramiento de las capacidades de gestión y acceso a financiamiento) intervenciones más integrales en zonas rurales a fin de obtener mejores resultados y con sostenibilidad en el tiempo.*
- *Participación de la población: creciente en los procesos económicos y sociales de toma de decisiones.*
- *Enfoque territorial: junto a los Gobiernos Municipales*
- *Desarrollo equilibrado entre hombres y mujeres, buscando reducir las brechas y superar las desigualdades.*
- *Resiliencia: frente a la variabilidad climática y el Cambio Climático*
- *Armonía con la Madre Tierra: especialmente mediante la producción limpia y/o ecológica, así como Buenas Prácticas de Manufactura*

Las orientaciones que se plantean (cruzando los lineamientos estratégicos planteados en el PEI con las más recientes experiencias de Pro-Rural: i) el Programa Biocultura y Cambio Climático PBCC, y el Proyecto Innovación y Movilización para la Seguridad Alimentaria IMSA,) son condiciones específicas que se exigirán en todas las intervenciones que se plantee Pro-Rural a futuro, y que definen su esencia, paradigmas y su ideología de intervención, sea como entidad ejecutora o de segundo piso. No tienen un orden especial de prioridad.

**Orientación
A.**

La prioridad es enfrentar los limitantes más críticos de la producción

Toda intervención debe precisar antes de iniciar su acción cuáles son los recursos básicos más escasos que limitan el incremento de producción (mano de obra, disponibilidad de tierra, falta de conocimientos y destrezas, otros) tanto de mujeres como de hombres. Será la base para hacer propuestas (como mecanización, intensificación del uso del suelo, riego tecnificado, etc).

**Orientación
B.**

Es obligatorio tener una mirada diferenciada sobre mujeres y hombres en el marco de toda la intervención

Esto implica i) identificar su visión sobre la problemática, ii) recoger sus demandas específicas de apoyo ¹⁹ iii) precisar los métodos que aseguren su participación en la oferta del proyecto, considerando sus limitaciones de tiempo, lecto escritura y de movilización; y iv) asegurar su visión en los eventos de seguimiento y evaluación. Adicionalmente, se podrá informar sobre normas y servicios estatales que aseguren sus derechos.

**Orientación
C.**

Apoyar la producción agropecuaria con mirada verde

Se trata esencialmente de apoyar una producción que cumple un protocolo en el marco de corresponsabilidad de los productores y los consumidores, en sentido que implica un alimento sano, con alto contenido nutricional y libre de agroquímicos. Existen diversos términos como producción “limpia”, “responsable”, ecológica, o incluso orgánica certificada. Para una mejor comprensión, a continuación se presenta una explicación general de esos conceptos:

- La producción “limpia” genéricamente hablando, es aquella que busca disminuir o eliminar aspectos dañinos para la salud humana y el medio ambiente.
- La agroecología (Miguel Altieri) plantea un nuevo paradigma científico para el desarrollo de la agricultura. Es una combinación de saberes que resulta en una serie de principios que se transforman en formas tecnológicas. Implica un verdadero cambio del paradigma científico, pero también de la práctica, de la tecnología concreta de trabajo, de la relación con la tierra y con el producto de ella. Se trata de rescatar los principios según los cuales esas comunidades se han relacionado con la naturaleza. Y vemos que esos principios son en realidad

¹⁹ Es conocida la experiencia de proyectos lecheros en los 90's que capacitaban en ordeño a hombres, aunque eran las mujeres las que ordeñaban.

universales (como la diversidad) generándose técnicas que hacen parte de un concepto de vida.

- La agricultura orgánica (con o sin certificación) trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. La agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos (FAO). La diferencia que marca Altieri respecto a la agricultura orgánica es que se circunscribe a la sustitución de unos insumos por otros, siguiendo el mismo patrón que la agricultura convencional: muchos agricultores orgánicos en California son muy dependientes de las empresas que fabrican los insumos. Lo que se busca es un sistema en el cual no hay dependencia.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que las definiciones existentes, no dan un marco suficiente para una adecuada interpretación y/o delimitación de las diferentes dinámicas que se realizan en este ámbito por parte de los productores, lo que es un desafío para el diseño de un Programa.

Adicionalmente, las definiciones existentes sobre agricultura orgánica, producción limpia, y en algunos casos agroecología, mantienen un sesgo ambientalista, y usualmente no hacen referencia a las dimensiones políticas y socioeconómicas.²⁰

Orientación D.	Buscar la mayor agregación de valor
-----------------------	--

Aunque dependerá de las distintas condiciones donde se intervenga, habrá que buscar las mejores formas para que la agregación de valor tenga una magnitud que pueda dinamizar la economía local. Esta es una condición básica para procesos de transformación.

Orientación E.	Asegurar la resiliencia, identificando acciones específicas
-----------------------	--

²⁰ La propuesta global de producción orgánica plantea un modo de manejo ecológico de los recursos naturales y cuidado de los recursos filogenéticos, que se basan en formas de acción social colectiva. A través de estos modos se permite el despliegue de las potencialidades endógenas de los territorios y de los grupos humanos que los habitan (indígenas y campesinos). También se sugiere considerar la agroecología como una propuesta técnica, social, política y económica que busca la transformación de los modos de producción hacia una agricultura respetando el medio ambiente, desde una visión no solamente de gestión de la parcela sino de los distintos recursos naturales del territorio (protección de suelos, aguas, bosques) que se inspira de las formas de gestión tradicional para comprender los agrosistemas, incorporando a la vez conocimientos científicos. Promueve una agricultura familiar intensiva en generación de empleo, más autónoma y más integrada a la economía local, a través de la promoción de sistemas diversificados, poco dependientes de insumos externos y articulados a circuitos de comercialización más cortos generando valor agregado para las familias campesinas y su territorio.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro

Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)

Sistematización: Rodolfo Soriano

Se deben precisar los riesgos emergentes de la variabilidad climática y/o el cambio climático, y en base a ello, identificar acciones específicas y concretas de resiliencia (entendida como la capacidad de una comunidad para recuperarse y superar los desafíos) de la población con la que se trabaje, sean i) propias y ya existentes (revalorización del conocimiento local), ii) innovaciones de otras regiones; iii) desarrollar innovaciones con la propia población.

Orientación F.	Trabajar con concepción territorial
---------------------------	--

Esto implica, por una parte, trabajar a escala relevante dentro de cada municipio o región, y por otra parte, en consecuencia, en estrecha coordinación con la Entidad Territorial Autónoma que corresponda (generalmente, Gobiernos Municipales), tanto en el trabajo cotidiano, como en el marco de la planificación (PTDI o similar).

Se trata de partir de un análisis integral: social, cultural, ambiental, de opciones económicas, de institucionalidad, diferenciando las zonas de vida. En base al análisis, definir un eje económico tenga valor estratégico para la región para genera excedentes y potencial de replicación para la mayoría de la población.

Ahora bien, para definir el eje económico es necesario aclarar cómo se califica su valor estratégico: Desde una visión de cobertura amplia (la vocación productiva de un municipio), donde básicamente no hay especialización (y muy baja competitividad), hasta una “oportunidad económica” que incluso puede significar una opción sólo para uno o pocos emprendimientos, y no replicable dentro del municipio.

En cualquier caso, la experiencia nacional muestra las dificultades conceptuales y prácticas de determinar este eje (o ejes) cuanto se trabaja a nivel territorial.

Orientación G.	Siempre buscar y/o desarrollar formas innovadoras y graduales de articulación al mercado
---------------------------	---

Es claro que análisis y propuestas globales difícilmente llegan a concretarse. Hay que trabajar cada opción de mercado para cada conjunto o segmento de productores/as; y una opción está en la articulación con empresas, en la lógica de Desarrollo de Proveedores (ver el capítulo I).

**Orientación
H.**

En todos los casos, la cultura es un capital social que debe ser aprovechado al máximo

Implica un gran abanico de opciones, pero siempre debe asegurarse que se expliciten estas condiciones. En algunos casos, se podrá ver identidad entre producto y Pueblo Indígena (el incienso y los Lecos), en otros, se podrá hablar de una identidad más territorial (Raqaypampa), y en muchos se podrán encontrar relaciones sociales tanto al interior como al exterior de las comunidades.

**Orientación
I.**

Alianzas, coordinación interinstitucional y subsidiariedad

El trabajo con otras instituciones (públicas o privadas, proyectos estatales, colegios, universidades, servicios financieros, etc) y empresas, debe guiarse por la complementariedad, atendiendo a las capacidades existentes y a la no duplicación de esfuerzos. También debe ser explicitada antes y durante la intervención.

**Orientación
J.**

Hay que trabajar la asociatividad reinventándola hacia la transformación y comercialización en condiciones ventajosas

Aunque las experiencias nacionales de asociatividad son totalmente deficitarias, ya que un inmenso porcentaje no ha tenido sostenibilidad después de terminadas las intervenciones, y de la pérdida de importancia de las OECA, es importante trabajar en el fortalecimiento organizacional, mediante el ajuste de roles de los directorios con fines productivos certificación y comercialización, ampliar las gestiones del directorio, separación de roles fiscalizaciones o de control, cuando ello conduzca a una agregación de valor y mejor acceso al mercado.

**Orientación
K.**

Afrontar el desafío de involucrar a jóvenes y niños/as

Este es una orientación clara de la gran mayoría de proyectos y programas, pero sus avances todavía no son significativos: frente a ello hay que trabajar con la gran migración de jóvenes a las ciudades (abandonando el área rural), pero también con las nuevas tecnologías de acceso a la información. Sigue pendiente como desafío.

Nuestros aprendizajes sobre el desarrollo productivo rural en Bolivia y las orientaciones a futuro
Pro-Rural 20 años (2000 – 2019)
Sistematización: Rodolfo Soriano

Staff de Pro-Rural

Asamblea

Carlos Carafa Rada
Ramiro Ortega Landa
José Antonio Péres Arenas
José Antonio Quiroga
Rodolfo Soriano López

Directorio

Rodolfo Soriano, presidente
Armando Álvarez
Claudia Nacif
Carlos Carafa

Director Ejecutivo

Omar Ríos