

Dilemas de la Economía Social y Solidaria en Cochabamba

Casos de estudio: APARK y OMECPT²⁹

Efraín Gómez Lara³⁰ y Jhonny Ledezma Rivera³¹

Introducción

En Bolivia, desde finales del siglo XX se han intensificado las iniciativas económicas asociativas en los sectores campesinos. Esta medida fue adoptada para responder a las distintas problemáticas que atraviesan el sector rural del país. Entre algunas de estas problemáticas, podemos citar las siguientes: El bajo precio de los productos rurales, la desagrarización productiva y cultural, la migración de la población joven y los efectos del cambio climático. Esto viene ocurriendo, principalmente en las regiones de los valles interandinos y el altiplano. En su mayoría, estos emprendimientos fueron alentados desde la cooperación externa, como ONG's, fundaciones, centros religiosos, articuladas a comunidades campesinas y sindicatos, pero muy poco motivadas desde las instituciones gubernamentales (sea gobierno central o municipal).

Una de las características principales de este tipo de iniciativas económicas, fue la incorporación y participación dentro de la cadena productiva, como: la producción, transformación y comercialización. Esta situación no se da en todas las iniciativas, en algunos casos solo se alentó la producción (cultivos orgánicos o agroecológicos), en otros casos solo la transformación de productos (artesanías y alimentos), y en un número bastante reducido, el desarrollo de la cadena productiva desde la producción hasta la comercialización (mediante el comercio justo y redes de mercados solidarios), para estas dos últimas situaciones se requiere mayores esfuerzos en la gestión y administración, ya que representan iniciativas bastante complejas. Por lo tanto, el funcionamiento de cada iniciativa depende de las características de la zona, de las organizaciones e instituciones que las promueven y el contexto del producto a desarrollarse. Eso sí, está presente de manera general en casi todas las iniciativas económicas la otorgación de un valor agregado a la producción agropecuaria.

En este artículo, se muestra algunos hallazgos que tienen que ver con la forma de manejo de este tipo de iniciativas económicas bajo la perspectiva de la economía social y solidaria.

29 El artículo que presentamos, es parte de una investigación mayor (tesis de Maestría Científica en Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Simón) que, se realizó entre julio de 2016 a junio de 2018. La tesis fue defendida exitosamente en el mes de agosto de este año (2018).

30 Sociólogo con Maestría Científica en Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS). Becario de la Maestría Científica por la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica (DICyT) de la UMSS.

31 Economista con Doctorado en Ciencias de la Universidad de Autónoma de Chapingo (México). Actualmente Director a.i. del Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales (INCISO) de la UMSS.

ria. Los dos casos de estudio considerados para el análisis son: La Asociación de Productores Agroecológicos Regional Koari (APARK), catalogada una OECA; y la Organización de Mujeres Emprendedoras Central Provincia de Tiraque (OMECPT), calificada una OE-COM. Ambos emprendimientos, ubicados en el municipio de Tiraque del departamento de Cochabamba. Estos emprendimientos, se encontraban en pleno crecimiento y consolidación³², pero por múltiples factores de carácter social (organizativo), económico (fondos) e incluso ambiental (materia prima y vocación productiva), influyeron aun descenso hasta su completa paralización que, para algunos actores sociales resulta ser un fracaso insólito.

El objetivo del artículo es mostrar los orígenes y los motivos que hicieron que estos dos casos de estudio no tuvieran éxito. La metodología utilizada fue la cualitativa, donde en el recojo de la información se priorizaron las entrevistas abiertas y semi-estructuradas. Ya en el análisis de la información se ha seguido las recomendaciones de la teoría fundamentada.

El texto está dividido en tres partes. En una primera, se presentan algunas reflexiones de autores reconocidos en el ámbito de la ESS que, nos sirvieron de punto de partida, para nuestros casos de estudio. En la segunda, se presentan los aspectos metodológicos. En la tercera, se presentan los resultados y la discusión de los principales hallazgos de la investigación. Finalmente, presentamos algunas reflexiones finales a manera de conclusiones.

I. La Economía Social y Solidaria como propuesta alternativa

La economía social y solidaria (ESS), que a primera vista resalta la conjunción de varios conceptos, no goza de una definición única, todavía está en permanente construcción y debate. Las características que destacan de la ESS, tiene que ver con la interpelación al modelo económico dominante, es decir, a la economía capitalista, donde los procesos sociales y económicos están mediados por el afán de lucro, de privilegiar el valor de cambio (mercado) menos el valor de uso (consumo). De ahí la importancia de reconocer que la economía, al margen de su definición clásica³³, es también una actividad social, por lo tanto, dentro de la ESS la definición de economía tiene que ver más con la “producción de bienes y servicios que con la maximización de las ganancias [...]”. Las ganancias son importantes para la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones y empresas, pero no son la meta fundamental” (Devisscher, 2017, p.7). Por otro lado, el énfasis en lo social tiene que ver con la búsqueda de beneficios sociales a partir de las necesidades básicas para el bienestar de las personas, mejorando la calidad de vida de los actores involucrados en la ESS. Por último, la solidaridad tiene que ver más con un valor orientado hacia la acción, es decir, un “vínculo social de reciprocidad” como fundamento de las relaciones de cooperación (Laville, 2009).

En base a las experiencias recolectadas en distintas partes del mundo sobre las formas de hacer y practicar la economía de manera distinta (alternativa), junto la combinación de conceptos, dieron origen a un conjunto de principios que orientan, tanto las acciones como

32 Según Antezana (2010), existen tres tipos de OECA's, las primeras son las embrionarias o de subsistencia, las segundas de crecimiento y consolidación, y las terceras que están más avanzadas, que son las autogestionarias.

33 El concepto de economía dentro del sistema capitalista, está basado en los siguientes pilares: propiedad privada, interés propio, competencia, mecanismo de mercado (autorregulación del libre mercado), libertad de elección e intervención limitada del Estado. (Jahan y Saber, 2015)

las maneras de abordar el quehacer de la ESS. Estos principios comunes son:

- Equidad y conjunción de intereses de los miembros.
- Dimensión humana del trabajo y aplicación del principio de solidaridad y de responsabilidad.
- Cuidado y sostenibilidad ambiental.
- Cultura de cooperación y no de competencia.
- Autogestión organizativa y libre adhesión.
- Redistribución de los excedentes de acuerdo a los objetivos sociales (Devisscher, 2017; REAS, 2011).

Cada uno de estos principios permite identificar a las organizaciones o iniciativas de la ESS, claro que no se puede encontrar de manera conjunta estos elementos en todas las iniciativas económicas, sino que en algunos casos están orientados a ciertos principios más que en otros, aquí radica la importancia del debate que, en la búsqueda y construcción de iniciativas sólidas y autogestionarias dentro de la ESS han surgido algunos dilemas. Por un lado están los casos donde se orientaron estas iniciativas como una alternativa “radical” a la economía capitalista, sin la participación e injerencia del Estado y del sector privado, y por el otro lado, más bien como una articulación y participación dentro de la economía de mercado, pero con autonomía de decisión y libertad de adhesión (Devisscher, 2017). Al respecto, Peter Utting (2016), indica lo siguiente:

Los defensores de la economía social y solidaria (ESS) se enfrentan a un dilema. Por un lado, por lo general tratan de promover un entorno más propicio que implica una interacción más estrecha con las organizaciones e instituciones asociadas tanto con el Estado como con el sector privado. Sin embargo, si bien esas relaciones pueden dar lugar a políticas más favorables y a mejores condiciones de inserción en la economía de mercado, también son propensas a múltiples riesgos y tensiones. Además, a medida que la ESS entra en la corriente dominante, su significado también corre el riesgo de diluirse y distorsionarse (Utting, p.1).

Esta preocupación sobre la pérdida de identidad y reconocimiento como iniciativas de la ESS, es una constante en este tipo de organizaciones económicas, donde las críticas de sus detractores³⁴ están centradas principalmente a nivel superficial, considerándolos como parte de las aspiraciones utópicas o inviables (Góngora y Ramos, 2013; Pérez y Etxezarrela, 2015), descuidando que se ha avanzado bastante sobre las maneras de comprender estas iniciativas económicas a nivel macro y micro (Wanderley, 2015; Hillenkamp, 2014; Coraggio, 2006), por un lado están como portadoras de un discurso en el campo político (“otro mundo y otra economía es posible”) y la agitación de movimientos ciudadanos a escala global, que exigen la democratización de la economía y la re-significación de los principios morales, como igualdad, solidaridad y cuidado del medio ambiente, y por el otro lado

34 Estas críticas provienen sobre todo de la parte dura de la economía: como aquellos fanáticos de la racionalidad económica, la econometría, etc.

están las prácticas concretas en torno a la autogestión, redistribución, empoderamiento de las mujeres y autonomía, buscando la articulación entre objetivos sociales y económico en beneficio de sus socios y socias.

En Bolivia se tiene importantes organizaciones e instituciones que las promueven, aglutinadas en organizaciones de carácter nacional, como CIOEC-Bolivia³⁵, RENACC³⁶ y AOPEB³⁷, reconocidos por el Estado mediante distintas leyes, como la Ley 144 de “Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria” y la Ley 338 de “OECA y OECOM”. Según Hillenkamp (2006), existen más de 150.000 productores que forman parte de estas iniciativas económicas en todo el país, que actualmente están por encima de los 200.000 productores, siendo en su mayoría con la participación de las mujeres en estas actividades económicas autogeneradas, que tienen como propósito de “conciliar el trabajo de cuidado en sus hogares con el trabajo renumerado” (Farah, 2016, p.23). El año 2009 se realizó el Primer CENSO de OECA’s a nivel nacional, registrándose alrededor de 778 organizaciones económicas asociativas. Es por ello que, es muy importante abordar el estudio de estas organizaciones económicas porque forman parte de los “nuevos” procesos socioeconómicos del sector rural y campesino.

II. Aspectos metodológicos

La metodología utilizada para el levantamiento y análisis de la información fue estrictamente cualitativa. Levantándose alrededor de 20 entrevistas abiertas y semi-estructuradas a informantes claves, entre ellos están a dirigentes, ex dirigentes y socios de estas iniciativas económicas, además a los distintos técnicos de las instituciones coadyuvantes (Alcaldía y ONG). Por otro lado, se realizó una recolección de documentos primarios y secundarios que hacían referencia a APARK y la OMECPT (libros de actas, estatutos internos y reglamentos, personería jurídica, organigrama, registros sanitarios y documentos de consultorías), y por ultimo están las notas de campo a partir de las observaciones no participante, sobre todo para la OMECPT, describiendo el contexto de la zona, las características de su infraestructura y equipamiento.

Para el análisis de los datos se utilizó la teoría fundamentada, categorizando la información en base a tres temas centrales: características, gestión y sostenibilidad, que a su vez se dividen en subtemas, donde se narra de manera inductiva para comprender los distintos factores que influyeron a su paralización. Esta metodología de análisis nos permite desarrollar más una teoría sustantiva que una formal, privilegiando la riqueza de los datos y dando espacio a la calidad de la argumentación (Hillenkamp, 2014).

III. Resultados y discusión

Los resultados y discusión están divididos en cuatro puntos, las cuales son las siguientes:

35 Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas de Bolivia, creada el año 1991.

36 Red Nacional de Comercialización Comunitaria de Bolivia, creado el año 1993.

37 Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, creado el año 1993.

III.1. Características de los casos de estudio

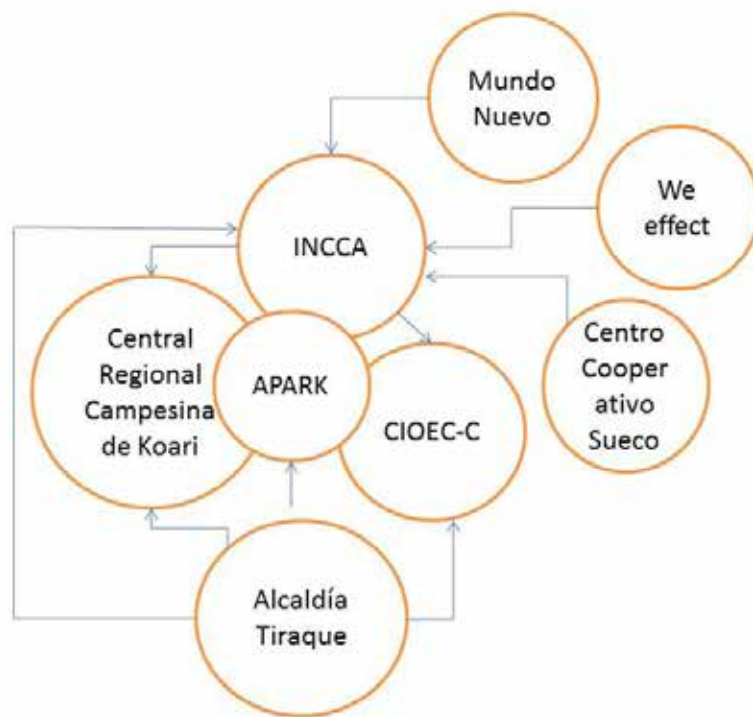
A continuación, se expondrá algunas características de los casos de estudio: APARK y OMECPT.

III.1.1. APARK

Esta iniciativa económica fue creada el año 2008 por la ONG INCCA (Instituto de Capacitación Campesina) y la Central Regional Campesina de Koari, con el apoyo de CIOEC Cochabamba. El objetivo al inicio fue incentivar la producción agroecológica, de ahí su nombre, concentrándose en el mejoramiento del cultivo de la papa y hortalizas, una de las justificaciones para dicha iniciativa fue, porque Tiraque es considerado como una región productora de papa. Después de haber iniciado con la producción agroecológica durante un año, se decidió cambiar de rubro, orientándose a la elaboración de yogurt y leche saborizada, teniendo como su mercado “seguro” la provisión al desayuno escolar del Municipio de Tiraque que, fueron acordados antes del funcionamiento en esta nueva actividad. Para llevar adelante este propósito tuvieron que recurrir a varias instituciones financiadoras para el material y equipamiento.

La figura 1, muestra las distintas organizaciones e instituciones que participaron en la creación y funcionamiento de APARK. Existen tres actores claves que tienen una fuerte capacidad de influencia en la toma de decisiones. En un primer plano está el sindicato campesino de la regional de Koari, organización social que tiene el propósito de representar y elevar las demandas de su sector a instancias municipales, departamentales e incluso nacionales por medio de su entidad matriz como es la CSUTCB (Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia), estas demandas comúnmente están referidas en torno al desarrollo producido y territorio. Aquí cabe destacarse el papel de estas organizaciones campesinas dentro del denominado “proceso de cambio” y el gobierno de Evo Morales, ya que se han constituido en sectores con mucha influencia a nivel político y sindical. Esta situación será de mucha ventaja en la construcción de estas iniciativas económicas, como en el caso de APARK, que durante su creación las autoridades municipales respondían al partido oficialista del MAS, situación que facilitó llegar a acuerdos entre la regional campesina y la ONG.

Figura 1. Organizaciones e instituciones participantes en APARK



Fuente: Elaboración propia con base a documentos APARK, 2017.

En otro plano, que se destaca por su capacidad de influencia y toma de decisiones, está la ONG INCCA, institución que venía trabajando en la zona por varios años atrás con distintos proyectos, principalmente la producción agrícola y la formación de líderes locales, constituyendo en espacios para desarrollar una iniciativa económica. Detrás del trabajo de la ONG, estuvieron varias otras instituciones financiadoras, que apoyaron bajo ciertas condiciones, como la incidencia en la producción agroecológica, el apoyo a la formación de las mujeres y en la disminución de la pobreza extrema.

Por último, está la participación de la Alcaldía de Tiraque, este actor intervino de diversas maneras en la iniciativa, primero en asegurar el mercado de APARK mediante la flexibilización de la licitación del desayuno escolar, hecho que se justificó por algunos “vacíos legales”³⁸ que existían en las normas, ya que APARK no contaba con algunos requisitos primordiales, como personería jurídica, registros sanitarios y una planta de transformación debidamente equipada. Por otro lado, su adjudicación se amparó principalmente en la facultad de otorgar licitaciones a proveedores locales, como lo estipula la Ley 622³⁹. Otra forma de participación de la Alcaldía fue como contraparte en la construcción de la planta de transformación con recursos públicos, que fue abandonado a medio construirse, además de facilitar con documentación e información para que la iniciativa pueda tener sus documentos de constitución en regla y canalizar recursos externos (como del Fondo Indígena).

APARK fue constituida como una OECA, según la CIOEC Bolivia, las OECA's son organizaciones colectivas de pequeños productores rurales, que tienen el propósito de “enfrentar de manera conjunta las condiciones de producción y comercialización en el contexto de economía de mercado” (2009, p.27), que buscan lograr objetivos sociales y económicos. APARK se ajustaba a esta definición, porque dentro de su planificación se contemplaban los dos objetivos: en lo *social* buscar el bienestar y diversificar los ingresos de sus asociados, mediante la asistencia técnica y capacitación; en lo *económico* de contribuir en ingreso económico familiar, mediante la generación de valor agregado a su producción local, además de buscar su transformación y circuitos de comercialización a precio justo.

Por otro lado, APARK gozaba de una autonomía organizativa, pese a formar parte de la regional campesina, esta organización sindical no tenía las atribuciones de manera directa de intervenir en la iniciativa económica (estas fueron algunas de las condiciones que exigió desde su creación y posterior afiliación a la CIOEC). Contaba con una estructura organizativa independiente, los socios y socias tenían el derecho de libre afiliación, aquellos que por distintas razones no querían más pertenecer a la organización estos podían desvincularse según su reglamento interno, al menos esta figura estaba indicada en su creación y los primeros años de funcionamiento, pero tras manifestarse varios problemas en la iniciativa fueron diluyéndose algunos de estos principios.

Sobre el número de afiliados, iniciaron la actividad con aproximadamente 100 productores, que por el interés y los proyectos que estaban en curso, se adhirieron más socios, llegando incluso a tener por encima de los 150 afiliados el año 2010, de las cuales en su mayoría eran mujeres, quienes se dispusieron con mayor interés y entusiasmo en la elaboración de los derivados de la leche: yogurt y la leche saborizada. Ante los malos manejos y la insostenibilidad de la iniciativa económica, el número de socios bajo abismalmente, hasta quedar para el año 2014 solamente 35 productores.

III.1.2. OMECPT

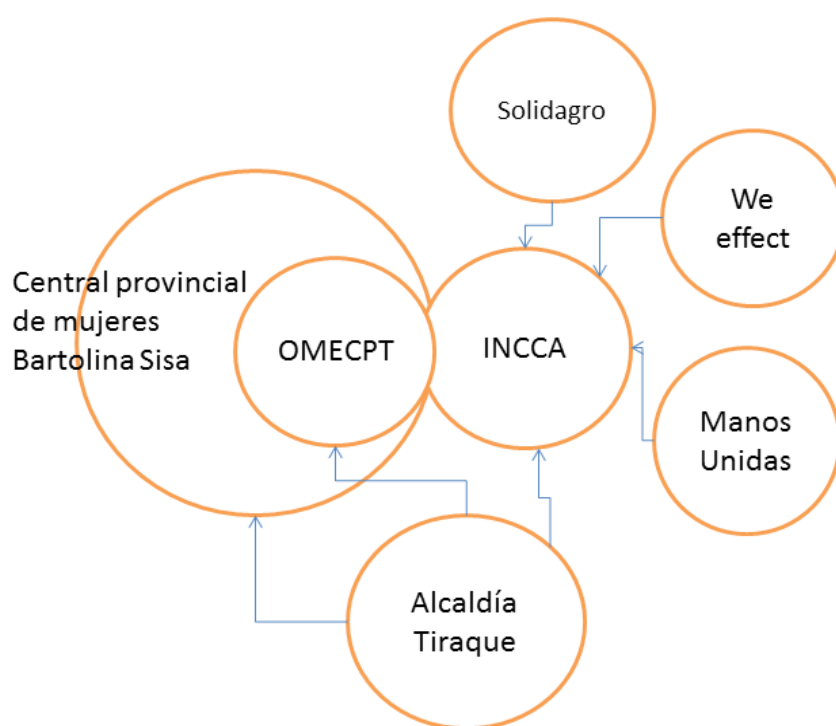
Esta organización económica es más conocida como “Panadería-Bollería la Tiraqueña”, al igual que APARK, fue promovida por la ONG INCCA en coordinación con la Central Sindical de Mujeres Campesinas de Tiraque Bartolina Sisa (CSMCT-BS). Inicia a gestarse el año 2010 mediante la elaboración de distintos proyectos (incorporación al POA municipal y al Fondo Indígena), que contemplaba la formación de las mujeres, mediante talleres de costura, liderazgo y la transformación de productos locales. Recién el año 2012 se crea como iniciativa económica, orientado a la transformación de granos, como trigo, maíz, quinoa, tarwi y avena. Una vez que empezó a funcionar la panadería se enfocaron sobre todo en el trigo y el maíz.

Las instituciones involucradas en la toma de decisiones fueron tres: ONG INCCA, la CSMCT-BS y la Alcaldía de Tiraque (ver figura 2). La ONG fue la encargada de captar financiamiento para el equipamiento y para el personal de la panadería, estas instituciones cooperantes fueron SOLIDAGRO, WE EFFECT y Manos Unidas, al igual como sucedió en APARK. Los financiamientos fueron condicionados según la orientación y los objetivos que tenían los proyectos, en este caso el fortalecimiento de liderazgos y participación de las

mujeres, incentivación a la producción agroecológica y la seguridad alimentaria.

Por su parte, la organización sindical de mujeres (responsabilidad que recaía principalmente en la directiva), se hizo cargo del funcionamiento de la panadería, teniendo el control sobre las operadoras (trabajadoras), las ventas y los ingresos económicos, pero a la vez eran las encargadas en coordinar y planificar las actividades de la OMECPT en el futuro con la ONG. Si bien no contaban con un mercado “seguro” para la venta, durante los primeros años lograron importantes ingresos económicos, vendiendo pan y empanadas en un pequeño puesto de venta móvil en el centro del poblado. Según algunas evaluaciones realizadas en su momento (finales del año 2013), los productos estaban en proceso de consolidación, siendo aceptados y bien acogidos por la población, ya que tenían una buena calidad y un precio accesible.

Figura 2. Organizaciones e instituciones participantes en la OMECPT



Fuente: Elaboración propia con base a documentos OMECPT, 2017.

Sobre la base de una buena recepción de la panadería en la localidad de Tiraque, además de la necesidad de contar con una planta de transformación adecuadamente equipada y para una mayor capacidad, se solicita el apoyo de la Alcaldía. Dicha institución, por medio de acuerdos y convenios entre la CSMCT-BS e INCCA, se encarga de otorgar un terreno en comodato donde se construye la nueva planta de transformación, ya que anteriormente se encontraban en ambientes alquilados.

La OMECPT fue constituida como una OECOM, según la definición de la Ley

144 está se caracteriza como organizaciones que involucraban a toda la población de un determinado territorio comunitario (sindicato, comunidad o zonas de colonización “interculturales”), es decir, su incorporación es automática, teniendo como propósito de impulsar el desarrollo igualitario de todos sus miembros, donde no hay libre afiliación o adhesión, además de que la iniciativa económica está supeditada a la organización social matriz que la promueve, por lo tanto, carece de autonomía organizativa. En el caso de la OMECPT está iniciativa está subordinada a la CSMCT-BS, organizadas en cinco regionales campesinas: Iluri, Koari, 13 de mayo, 8 de agosto y Avaroa. Si bien para el año 2012 todavía no se había aprobado la Ley 338 de OECA's y OECOM's, la OMECPT se basó en la Ley 144, donde aparece por primera vez este actor económico colectivo para formar iniciativas económicas. Una de las críticas que hace Devisscher (2017) a las OECOM's es referido a que no se contemplan la estratificación social interna que existe en las comunidades. Donde “familias que tienen acceso a más tierras que otras, hay iniciativas y emprendimientos individuales, hay marginados (jóvenes y mujeres) que demandan espacios y terrenos comunales para entrar a la actividad productiva, etc.” (Devisscher, 2017, p.11), por lo tanto, esa pretensión de igualdad no contribuye al desarrollo equitativo de la comunidad, sino a profundizar las diferencias.

Una de las paradojas de la OMECPT fue sobre el número de socias, como la iniciativa pertenencia a la CSMCT-BS, las personas que tenían derechos y obligaciones eran aproximadamente las 1.200 mujeres afiliadas a la organización sindical, ya que la incorporación a una OECOM es automática y no así de libre afiliación. A lo largo del funcionamiento de la panadería, participaron en un número bastante reducido de mujeres, entre ellas la directiva, algunas ex dirigentes y las interesadas en aprender a elaborar los productos, para la gran mayoría de las “socias” era desconocida todo el proceso de funcionamiento de la OMECPT.

El siguiente cuadro sintetiza algunas diferencias y similitudes que existen entre una OECA y una OECOM, en base a los dos casos de estudio.

Cuadro 1. Diferencias y similitudes OECA y OECOM

Según	APARK OECA	OMECPT OECOM
Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria. (26 de junio de 2011)	No las mencionan (pese a tener una antecedente desde los años noventa, ver el caso de la CIOEC-Bolivia, RENACC y AOPEB).	“Se reconocen a las comunidades indígena originario campesino, comunidades interculturales y afrobolivianas, como OECOM, constituidos en el núcleo orgánico, productivo, social y cultural para vivir bien” (Art. 8), que se regirían en base a sus usos y procedimientos propios. Contemplados como los directos ejecutores de proyectos de inversión con recursos externos de donación y créditos.
Ley 338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas Originarias-OECAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias-OECOM, para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (26 de enero de 2013)	Las OECAS, son una forma de organización económica basada en un modelo de desarrollo de producción solidaria y recíproca para la soberanía alimentaria con autogestión campesina, indígena y originaria; con base de organización en las familias; desarrollan diversas actividades económicas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo. (Art. 13)	Las 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. Las OECOM, 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: CSUTCB, CIDOB, CONAMAQ, CNMCIOMB, CSCIB y CONAFRO. (Art. 15)
Experiencia concreta	La participación correspondía a todos los afiliados a la organización, con derechos y obligaciones. Gozaban de una autonomía organizativa y de libre asociación, que podían afiliarse o salirse de la organización según la situación de cada socio.	El funcionamiento dependencia de la organización social matriz, por lo tanto la participación de las socias siempre fueron difusas, situación que no comprometió a todas las afiliadas para alcanzar objetivos comunes en beneficio de la iniciativa económica.
Aportes y participación de los socios	Para ser socio de la iniciativa, al menos al inicio, se cobró una cuota de ingreso de Bs. 300, utilizada para el mejoramiento de APARK, como la compra de materiales y gastos en trámites. Habiendo otros aportes pequeños para cubrir los distintos gastos.	No se realizó ningún aporte de parte de los socios/afiliados, la mayor parte de los gastos fueron cubiertos por la ONG y del bolsillo de las dirigentes.
Infraestructura	Iniciaron con algunos materiales artesanales, que posteriormente fueron equipados con tecnología más moderna para procesar grandes cantidades de leche. Contaban con ambientes exclusivamente para la transformación de la leche y la construcción de su nueva planta para ampliar la iniciativa a otros productos locales más, pero fue abandonado a medio construirse.	Comenzaron con instrumentos básicos y artesanales, que después fueron equipados por hornos e instrumentos más sofisticados. Iniciaron primero en ambientes alquilados y posteriormente construyeron su planta de transformación con apoyo de la Alcaldía y la cooperación internacional.

Fuente: Elaboración propia con base a datos recolectados durante el año 2017.

Otro de los aspectos importantes para el reconocimiento, tanto legal como institucional, de estas iniciativas económicas es su legitimidad jurídica. Si bien para la creación de APARK se contó con la asesoría de CIOEC, para la creación de la OMECPT se replicó el mismo procedimiento jurídico de APARK, es decir, pese a tener diferentes orígenes y formas de constitución (OECA y OECONOMIA), tienen en común los mismos contenidos, como en su estructura, fines y objetivos, derechos y obligaciones, y las sanciones.

Cuadro 2. Documentos de constitución y legitimidad jurídica

Documentos	APARK	OMECPT
Acta de fundación	Si tienen	Si tienen
Acta de elección y posición de directorio	Si tienen	Si tienen
Estatuto orgánico	Si tienen	Si tienen
Reglamento interno	Si tienen	Si tienen
Personería jurídica	Si, otorgado por la gobernación el año 2011	Si, otorgado por la gobernación el año 2014
Registro sanitario	Si, este documento es emitido por SENASAG, que fue otorgado recién el año 2013.	No, se tramita el año 2014 y no se logró concluir. (no cuentan)
Numero de Identificación Tributaria (NIT)	Si, tienen el NIT.	No tienen
Plan de negocios	No tienen, solo algunos diagnósticos de mercado.	No tienen, cuenta con estudio de mercado, pero no así un plan de negocio a largo plazo

Fuente: Elaboración propia con base a datos recolectados durante el año 2017.

Lo llamativo en cada caso, tras revisar la documentación de constitución existente, es que no aparece específicamente que uno es OECA y el otro OECONOMIA, y cuáles son sus características para ello. Al respecto, tras varias entrevistas a distintos actores claves, indican que esa figura emerge cuando tienen que presentar proyectos al Estado (recursos del Fondo Indígena) o al municipio (licitaciones).

III.2. Cadena productiva en las iniciativas económicas

Ambas iniciativas fueron concebidas como parte de una cadena productiva, concentradas principalmente a la transformación y comercialización de productos alimenticios. Ampliaremos los problemas más comunes que ocurrieron en esta etapa.

En el caso de APARK, si bien en el inicio se incentivó la *producción* agroecológica, como el cultivo de papas nativas y pequeños huertos para las hortalizas, esto no requería de una transformación, sino de comercialización (mediante vínculo con CIOEC) y su consumo. Una vez cambiado a la elaboración del yogurt y leche saborizada, se requirió una mayor estructura de la cadena productiva. Los proveedores de la leche eran en su mayoría los socios y otros campesinos de la región que no formaban parte de la iniciativa. La planta de transformación demandaba volúmenes elevados de leche para cubrir el desayuno escolar, pero ante la falta de pagos a tiempo por parte de la Alcaldía y la deuda contraída con los proveedores, estos últimos preferían vender la leche a otro lado, motivo por el cual se recurrió a comprar leche de otras zonas, implicando mayores gastos de lo estipulado para esta actividad.

Figura 3. Cadena productiva en APARK



Fuente: Elaboración propia con base a datos recolectados durante el año 2017.

Los problemas en la etapa de *transformación* se dieron como efectos de la calidad de la leche, es decir, la leche provenía de animales vacunos criollos, que por el tipo de alimentación y su constitución, producía una leche con pH⁴⁰ bastante ácido de lo necesario para elaborar el yogurt y la leche saborizada, proclive por lo tanto a malograrse rápidamente si no se tenía la tecnología adecuada para su tratamiento, APARK carecía de estos instrumentos. En varias oportunidades la organización recibió quejas de que el yogurt llegó en malas condiciones a las unidades educativas. Para contrarrestar esta situación, se proyectó criar en la región vaca de la raza Holstein (holandesas), conocidas como vacas lecheras, dicho proyecto fue presentado al Fondo Indígena. En esta misma etapa, algunos de los problemas tenían que ver con el personal de trabajo, es decir, la formación y cantidad de trabajadoras necesarias para cubrir la demanda siempre fue escasa, donde tenían que intervenir técnicos de INCCA y parte de la directiva de APARK, en la elaboración de los productos y garantizar el cupo que requería el desayuno escolar.

La *comercialización* estaba garantizada por medio de la adjudicación del desayuno escolar, si las condiciones anteriores (producción y transformación) hubieran sido las más

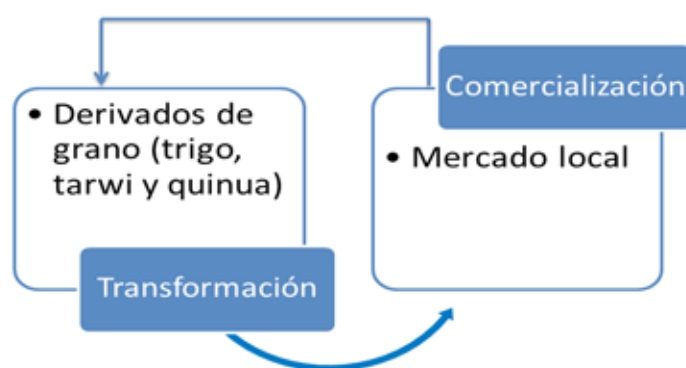
40 El pH es una medida de acidez o alcalinidad de una disolución. El pH indica la concentración de iones hidrógeno presentes en determinadas disoluciones.

adecuadas, de hecho podrían haber continuado como proveedores del desayuno por un par de años más. Pero al margen de esta adjudicación, había una incertidumbre sobre el mercado a donde ofrecer el producto, porque la planta de transformación que estaba constituyéndose era para grandes cantidades.

En el caso de la OMECPT, la etapa de *producción* no estaba contemplada como parte de las atribuciones de la iniciativa, sino en la transformación y comercialización. Los proveedores para la transformación de los granos eran los productores de la región, que eran obtenidos de dos formas: “al fiado” por alguna de las socias/afiliadas de la organización de mujeres, y cuando no había esto, mediante la compra directa en la feria de granos de Tiraque.

Es en la etapa de *transformación* donde se han identificado varios problemas, iniciando con las condiciones inadecuadas de la materia prima, es decir, el trigo que se produce en la región no era apto para la elaboración del pan u otros derivados, ya que era bastante pegajoso y los panes se cocían duros, por lo tanto difíciles de venderse en el mercado, situación que fue cambiado incorporando harina “industrializada” proveniente de Argentina. A esto se sumó otros ingredientes adquiridos de los mercados de Punata y Cochabamba, como la manteca, levadura y polvo para hornear, siendo solo el 30% de la materia prima que eran de origen local. Esta situación ya comprometía de alguna forma la sostenibilidad del emprendimiento, porque la mayor parte de los ingresos generados por la venta de pan, empanadas (en su mayoría) y otras masitas (esporádicas), se iban destinadas para la compra de insumos y pago a las trabajadoras.

Figura 4. Cadena productiva en la OMECPT



Fuente: Elaboración propia con base a datos recolectados durante el año 2017.

Respecto a la *comercialización*, su principal mercado fue local, contaban con un pequeño puesto de venta móvil en la plaza principal de Tiraque, después contaron con una tienda en la nueva planta de transformación. En un primer momento, las ventas fueron exitosas, en cambio cuando se trasladaron a la tienda las ventas disminuyeron, porque dicho local quedaba lejos del centro urbano, otros espacios de comercialización fueron la FEICOBOL y la feria agronómica de la UMSS.

Para finalizar esta parte, si bien anteriormente se había mencionado que los precios de los productos más tradicionales que se elaboraron (pan y empanadas), eran bastante baratos,



la unidad de pan a 0,50 cts. y Bs 1,00 las empanadas. En ese momento, ya se tuvo problemas con los costos de producción, es decir, el costo de producción de las empanadas eran más elevadas de su precio de venta final, porque requería más ingredientes, pero en cambio el costo de producción de los panes eran bastante menos de su precio de venta final, por lo que el costo total que generaba la venta del pan paliaba el costo de producción de las empanadas, así este producto fue accesible para todos los bolsillos (cuando en el mercado su precio oscila entre Bs. 2,00 a 2,50).

III.3. Balance de los logros alcanzados

Estas iniciativas al margen de haber terminado paralizadas, realizaron importantes aportes y logros en el transcurso de su funcionamiento, que se constituyen en lecciones y aprendizajes, tanto para los propios productores para experiencias futuras o para aquellas organizaciones campesinas que piensan constituir una iniciativa económica colectiva.

Cuadro 3. Logros importantes en las iniciativas económicas

APARK	OMECPT
• Fortalecimiento de la producción agroecológica mediante el cultivo de papas nativas y hortalizas, contribuyendo a la seguridad alimentaria. • Participación en diferentes ferias ecológicas con productos locales y agroecológicos. • Participación de los productores en APARK, provenientes de las comunidades de Tolapampa, Villa San Isidro, Rodeo, Monton Kayara, Lagunillas y Koari Alto. • Aprendizajes en la elaboración de los derivados de la leche: como yogurt, leche saborizada y leche chocolatada. • Intercambio de experiencias con otras asociaciones agroecológicas nacionales e internacionales (como el viaje de algunos responsables de los emprendimientos a Perú). • Oportunidad de participación en la adjudicación del desayuno escolar con 1.400 raciones semanales. • Adquisición de equipos industriales para la elaboración de los derivados de la leche.	• Fortalecimiento del liderazgo de mujeres (con un importante número de líderes jóvenes). • Aprendizaje sobre producción agroecológica, cambio climático y generación de propuestas productivas al municipio. • Acceso a recursos públicos mediante el POA para talleres de costura y equipos para elaborar artesanalmente empanadas y galletas. • Participación en las ferias con la elaboración de productos derivados de granos. • Adquisición de equipos industriales para la elaboración de pan, biscocho, empanadas, queques y galletas.

Fuente: Elaboración propia con base a datos recolectados durante el año 2017.

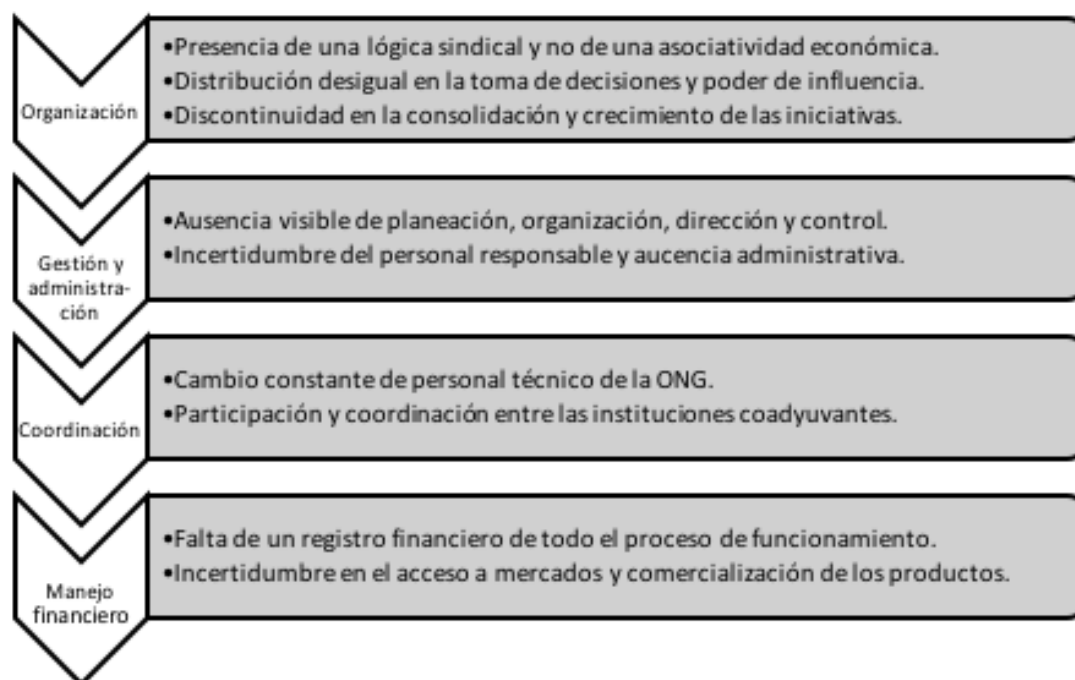
A partir de haber destacado algunos logros importantes, también es necesario desarrollar los factores internos y externos, como nodos problemáticos, más comunes que han ocasionado la paralización de estas iniciativas económicas.

III.4. Problemas comunes en las iniciativas APARK y OMECPT

Iniciemos indicando que fueron varios los factores que originaron los distintos problemas en APARK y OMECPT que, por cuestiones metodológicas, nos concentramos en

identificar en cuatro categorías principales: organización, gestión y administración, coordinación y manejo financiero. La siguiente figura resume algunos de estos problemas más frecuentes.

Figura 5. Problemas comunes en las iniciativas económicas



III.4.1. Organización

Una de las preocupaciones constantes en este tipo de iniciativas se remite a su estructura organizativa sindical, donde todos los afiliados quieren ser partícipes e involucrarse en su gestión de alguna forma, es decir, no hay una acción colectiva orientada a la construcción de objetivos comunes para “un buen manejo” de la organización económica, donde este presente primero la idea de consolidar y hacer crecer la iniciativa económica y luego recién esperar los beneficios que puede traer, por el contrario, la acción de los socios/afiliados que están más involucrados con las iniciativas es de buscar mecanismos para tener el control y exigir beneficios a corto plazo.

Esta situación nos remite a la lógica que se ha instaurado en las últimas décadas entre las comunidades rurales⁴¹, el Estado y las ONG's respecto a las distintas demandas de obras públicas y proyectos de intervención. En las comunidades rurales las demandas o exigencias se concentran en beneficios concretos, como una escuela, la construcción de una cancha, la apertura de algún camino o la dotación de materiales, y poco o nada se ha incentivado a generar proyectos de desarrollo a largo plazo, con el que se pueda enfrentar los distintos

41 Esta situación no solo es en el área rural, se puede mostrar varios ejemplos también en los sectores urbanos y periurbanos.

problemas que se están generando y agudizando en el campo, al respecto, las mismas intuiciones financiadoras condicionan sus recursos económicos en base a logros de corto plazo (un año o dos años), cuando esos resultados son más visibles, con un trabajo contante, en un mayor tiempo (cuatro, cinco o más años). En esta lógica cortoplacista los distintos actores vienen organizándose con la finalidad de cumplir sus “tareas”, por eso, cuando estas iniciativas económicas no resultan se los considera como fracasos, conscientes de que no se ha trabajado de manera integral y constante, justificando por lo tanto su privatización o estatización de los emprendimientos económicos.

Otra de las situaciones que provocaron preocupación en la organización es la distribución desigual del poder de decisión, es decir, al inicio de ambas iniciativas existían productores bastante comprometidos e interesados en consolidar estos proyectos asociativos, al margen de la directiva, pero que por una pésima gestión y administración se “pierde” a estos actores claves, ya que estos actores podrían haber actuado como condensadores cuando las iniciativas empezaban a flaquear, impidiendo de esa forma la desintegración de las organizaciones económicas, pero como no ocurrió aquello, la mayor parte de los problemas pasaron a la responsabilidad de la directiva, y estos a la vez a la ONG esperando que resuelvan la mayor parte de los conflictos.

En el mismo sentido del problema anterior, está la situación del cambio de dirigentes en las iniciativas económicas. Este cambio de dirigentes en APARK y la OMECPT se lo realizó al cabo de un año, situación que provocó una discontinuidad en las actividades planificadas para el crecimiento y consolidación de la iniciativa, consumiendo gran parte del tiempo el proceso de transición, que al no contar con una estructura administrativa, el perjuicio fue de manera directa en la iniciativa. Además, las nuevas directivas no contemplaban una orientación o guía de los anteriores directorios para continuar el camino ya recorrido o enfrentar los problemas que se habían generado, había como una especie de “qhawanaku”⁴² de competencia y rivalidad entre los dirigentes salientes y entrantes, evaporándose gran parte de las experiencias logradas.

III.4.2. Gestión y administración

Estas iniciativas económicas operaban en dos planos, una interna y otra externa, el anterior punto de organización correspondía al plano externo, en el plano interno estaba la gestión y administración de las iniciativas económicas, según Coulter (2010), esta actividad contempla al menos cuatro condiciones: planeación, organización, dirección y control.

Respecto a la *planeación*, no se contó con plan de trabajo o de negocio de manera estructurada, que marque de manera ordenada las estrategias, planes y actividades a realizar, que surgiera de los propios socios con el apoyo de las instituciones colaboradoras, que alimenten al conjunto de la organización los objetivos comunes que se persigue a largo plazo, la mayor parte de las actividades realizadas respondían a una improvisación según los acuerdos que tenían, es decir, para el caso de APARK de cumplir con el número de raciones

42 Catalogada por Regalsky (1994) como una especie de miramiento y envidia.

semanales demandadas por la Alcaldía de Tiraque, en el caso de la OMECPT generar los ingresos económicos suficientes para cubrir los gastos en los insumos y para el salario de las trabajadoras, situación que no se logró en sus últimos años de funcionamiento, teniendo que ser subvencionados por la ONG.

Al interior de las iniciativas, la *organización* se presentó de manera difusa, las actividades que se tenían que realizar no estaban adecuadamente organizadas según como llevarlas a cabo y con qué medios se contaban. A pesar de que existían responsables en cada iniciativa, tanto de parte de la ONG como de las organizaciones económicas, éstas no estaban al tanto de todo el proceso porque tenían también otras actividades que realizar (fuera de las iniciativas económicas). Por lo tanto, algunas funciones que debería hacer un responsable las realizaban las mismas trabajadoras, como el registro de insumos requeridos, la cantidad de productos elaborados y el ingreso económico por la venta.

En lo que concierne a la *dirección*, se evidencio por medio de las entrevistas y documentos, que si bien estaba contemplado en el organigrama un administrador, esta figura también era indeterminada. APARK contaba con un administrador al inicio, quien tenía la misión de hacerse cargo solo de la iniciativa económica para que funcione, pero ante los problemas generados y el bajo presupuesto que se tenía, esta responsabilidad paso a manos de la ONG y de las organizaciones económicas. De igual manera sucedió en la OMECPT, donde la mayor parte de la dirección estuvo entre los dos actores que lo promovieron. Adoleciendo por lo tanto de una dirección que pueda motivar, dirigir y resolver los distintos conflictos que se generaban.

Por último, sobre el *control*, en ambas iniciativas no se desarrolló adecuadamente mecanismo de control interno, si bien hubo intentos y maneras incentivar por medio del control social, no se realizaron un seguimiento para cumplir los objetivos planificados. En los informes de gestión de la ONG no existen identificados algunos problemas que se estaban gestando desde su creación, sino recién parece cuando ya los problemas eran más evidentes y profundos, reconociendo que era urgente una intervención.

III.4.3. Coordinación

La coordinación tiene que ver con las organizaciones e instituciones externas a las iniciativas económicas. En la etapa de creación si se logró articular puntos comunes con el aporte de cada una de las instituciones según sus experiencias de incidencia en el campo; por ejemplo, para CIOEC era de buscar mercados, otorgar créditos y apoyar con personal técnico. Por su parte INCCA trabajaba en el fortalecimiento organizativo, liderazgo de jóvenes y acuerdos con las organizaciones sociales y municipales. Una de las causas que influyo en la fragmentación de esas coordinaciones fue el cambio de personal en las instituciones involucradas, al igual que los cambios de dirigentes en las iniciativas económicas, donde entraron otros técnicos a la ONG, a la CIOEC, en la misma Alcaldía, por otro lado, incluso hubo cambios en las direcciones de la CIOEC y en las instituciones financiadoras, como el caso de We Effect. Si bien puede ser cuestionable que se trate de justificar el declive de estas iniciativas al cambio de personal, siendo que esta situación ocurre en todos lados, pues es más evidente su influencia en organizaciones “frágiles” como fueron APARK y OMECPT desde un inicio.

III.4.4. Manejo financiero

Otra de las debilidades presentes en ambas iniciativas fue de no llevar adelante un registro contable actualizado, es decir, no se logró encontrar en su totalidad registros sobre los ingresos, egresos, donaciones y deudas que tenían APARK y la OMECPT.

En lo que respecta a APARK, se intentó hacer una auditoría externa, pero que por falta de documentos importantes, esta actividad se dejó a medias. En cambio en la OMECPT, no se hizo un intento de realizar una auditoría. La falta de un registro contable de la situación financiera, frente a la “desaparición” de documentos importantes, puede conducir a futuros problemas de índole legal, ya que son múltiples instituciones y organización participantes en estas iniciativas, donde se invirtieron recursos públicos destinados a diversificar los ingresos de los productores.

Para finalizar, en estas dos iniciativas no estaban en claro que, tipo de organizaciones económicas se quería consolidar, es decir, sostenibles o autogestionarias, o ambas, dependiendo de esto los objetivos y la planificación hubieran sido diseñadas. Sostenibilidad y autogestión no significan lo mismo, puede ser sostenibles por largo tiempo en la medida que sigan dependiendo de donaciones y subsidios, pero cuando se terminen estos recursos pueden fácilmente desintegrarse, pero ser autogestionarios implica por sí mismos, a partir del fortalecimiento de su base productiva, pueden manejarse independientemente en base a objetivos, metas y una visión compartida.

Reflexiones finales a manera de conclusiones

Tras la experiencia de estas dos iniciativas, se evidencia como algunos principios de la economía social y solidaria están presentes, pero que no fueron desarrolladas ampliamente y fortalecidas directamente con los actores involucrados. Quizás esto se deba a la poca comprensión de parte de las instituciones que promueven estas iniciativas económicas, de lo que propone la ESS y cuáles son las acciones de hacer y practicar una económica alternativa.

También se pudo evidenciar que estas iniciativas económicas se erigieron de arriba hacia abajo, es decir, no surgió desde las inquietudes de los propios productores, pese a que estas iniciativas estaban orientadas a contribuir a solucionar las distintas problemáticas del área rural, aspecto que no está mal, sino que, no se desarrollaron estrategias y mecanismos de empoderamiento y apropiación de dichas iniciativas en los productores para que ellos asuman como algo suyo.

Estos emprendimientos no llegaron a ser sostenibles, pese a que algunas instituciones, continuaban subvencionado para su funcionamiento, pero que debido a múltiples factores de orden interno ya no permitían seguir operando. Al respecto, desde las experiencias de estos dos casos de estudio es importante elegir el tipo de actividad económica a desarrollarse. En los casos de APARK y OMECPT, los productos que se elaboraron no formaban parte de la vocación productiva de la zona, tanto la leche como el trigo para la panadería, por lo tanto, es importante tomar este aspecto si se decide volver a reactivar dichas iniciativas.

Es necesario seguir reflexionado e indagando sobre los factores que afectaron en la

sostenibilidad y autogestión de APARK y OMECPT. Esta vez, sugerimos, más focalizado en las unidades económicas familiar, sí este tipo de iniciativas contribuyen a diversificar los ingresos de los productores y profundizando el estudio en la participación de las mujeres. Finalmente, evaluando la articulación de objetivos sociales y económicos, como plantea la teoría de la Economía Social y Solidaria.

Referencias bibliográficas

Antezana, F. (2010). *Oportunidades y restricciones del nuevo marco jurídico legal para las entidades asociativas. Análisis del código de Comercio y leyes conexas*. Cochabamba, Bolivia.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: AbyaYala/FLACSO Ecuador.

--- (2009). “Los caminos de la economía social y solidaria”. En: Presentación del dossier de la *Revista ICONOS*. Quito: FLACSO Ecuador.

--- (2008). “La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria”. En: *Revista Otra Economía* Nro. 3. Link: www.riless.org/otraeconomia

Coulter, M. (2010). *Administración. Gerencia empresarial*. Madrid: Pearson.

Farah, I. (2016). *Economía feminista y economía solidaria: ¿alternativa al patriarcado?* La Paz: Remte/OXFAM.

Gibson, J.K., Cameron, J. y Healy, S. (2013). *Take Back the Economy. An ethical guide for transforming our communities*. London: University of Minnesota Press.

Devisscher, M. (2017). *Organizaciones económicas solidarias y análisis sectorial de los emprendimientos sociales*. Documento de modulo para la Maestría en Economía Plural Solidaria y Comunitaria. La Paz: CIDES-UMSA. Mimeo

Hillenkamp, I. (2014). *La economía solidaria en Bolivia. Entre mercado y democracia*. La Paz: CIDES-UMSA

--- (2006). “La economía solidaria en Bolivia, ¿efectos de moda o verdadero proyecto de sociedad?” En: *Revista boliviana ABC Economía Finanzas*. s/d

Jahan, S. y Saber, A. (2015). ¿Qué es el capitalismo? *Revista Finanzas & Desarrollo* junio de 2015. Pág. 45-46.

Klein, H. (2012). *Historia de Bolivia*. La Paz: Librería Editorial G.U.M.

Laville, J. (2013). *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Leibson, M. (2013). “Inclusión social y económica de las organizaciones económicas campesinas de Cochabamba”. En: *Revista Búsqueda* Nro. 41 Semestre I/2013. Cochabamba: IESE-UMSS.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México DF: FCE / IIS-UNAM.

REAS (2018). *Los debates en torno a la Economía Social y Solidaria*. Link: <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/los-debates-en-torno-la-economia-social-y-solidaria> (fecha de consulta 23/07/2018).

Regalsky, P. (1994). “Una economía campesina andina”. En: Regalsky, Pablo (ed.). *Raqaypampa. Los complejos caminos de una comunidad andina. Estrategias campesinas, mercado y revolución verde*. Cochabamba: CENDA, pp. 147-213.

Utting, P. (2016). *Mainstreaming Social and Solidarity Economy: Opportunities and Risks for Policy Change*. s/e

Wanderley, F. (2015). *Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria. Lectura desde América Latina*. La Paz: CIDES-UMSA.

Wanderley, F. (Coord.) Sostres, F. y Farah, I. (2015). *La economía solidaria en la economía plural. Discursos, prácticas y resultados en Bolivia*. La Paz: CIDES-UMSA.

Documentos institucionales inéditos:

Diagnostico APARK (INCCA) 2014.

Informes narrativos gestión 2008 al 2016, del Instituto de Capacitación Campesina (INCCA).

Estudio de sostenibilidad de SOLIDAGRO “ALIMENTO PARA EL FUTURO 2008-2013” (2015).

Estatutos y reglamentos internos APARK y OMECPT.