

Avances y Desafíos de la Seguridad Alimentaria y Económica

Experiencias en Oruro y Tarija



AVANCES Y DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y ECONÓMICA Experiencias en Oruro y Tarija

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA SAE
PLAN TRIENAL 2014 - 2016

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y ECONOMICA (SAE) PLAN TRIENAL 2014 - 2016

*Con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Belga al Desarrollo
y de Louvain Coopération au Développement*

LOUVAIN COOPERATION AU DEVELOPPEMENT

Daniel PEREZ CUETO
Director Regional para América Andina

Vicente DE SOUZA
Responsable Programa SAE

Andrea RAMIREZ
Responsable Administrativo y Financiero

ORGANIZACIÓN ESPERANZA BOLIVIA (OEB)

Palmira VILLARROEL
Directora Ejecutiva Nacional OEB

Sergio MARTINEZ
Director de Seguridad Alimentaria y Medio Ambiente

ASOCIACION DE PROMOTORES DE SALUD (APROSAR)

Anastacio CHOQUE
Director Ejecutivo Nacional

Marco Antonio HERBAS
Gerente Técnico y Desarrollo Institucional

RESPONSABLE DE SISTEMATIZACION

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO RURAL DE SUDAMERICA (IPDRS)
Lorenzo Soliz

DISEÑO E IMPRESIÓN

MAGISTER IMPRESORES

La Paz, diciembre 2016.

Contenido

Presentación

1.	Marco Institucional	5
2.	Síntesis del Programa SAE	6
2.1.	Planteamiento del Programa	6
2.2.	Los socios	10
3.	Contexto en el que se desarrolló el Programa	12
3.1.	Contexto nacional	12
3.2.	Contexto regional sudamericano	13
4.	Estrategias y acciones	15
4.1.	Fortalecimiento de capacidades	15
4.2.	Seguridad alimentaria y nutricional	15
4.3.	Seguridad económica	16
4.4.	Medio ambiente	16
4.5.	Capitalización	16
5.	Logros, dificultades y desafíos	17
5.1.	Entorno poco favorable para el desarrollo económico local	17
5.2.	Avances y desafíos en la nutrición	21
5.3.	Productores periurbanos y campesinos fortalecen sus capacidades productivas	25
5.3.1.	Dinamismo de los microempresarios de Oruro	25
5.3.2.	El aporte del sector campesino de Tarija	32
5.3.3.	Dinámicas y contrapuntos entre Oruro y Tarija	38
5.4.	Medio ambiente: entre toma de conciencia y cambios en prácticas	41
5.5.	El desafío de aprender de la propia experiencia	43
6.	Lecciones por aprender	44
7.	Documentación consultada	46

ANEXOS

Lista de Personas Entrevistadas

Lista de Siglas

PRESENTACIÓN

El trabajo de promoción para el desarrollo suele ser una cadena de actividades, generalmente guiadas por los mejores deseos y planificada según diversos objetivos y estrategias. Se trata de una especie de cinta sin fin que, en la mayoría de los casos, constituye un trabajo satisfactorio para los diversos sujetos involucrados en sus procesos. Sin embargo, estos mismos sujetos expresan una permanente inquietud respecto a una tarea siempre anunciada pero pocas veces hecha efectiva: la reflexión sobre el propio accionar.

De esa inquietud provienen las propuestas de diversos métodos de sistematización de programas y proyectos. En la mayoría de los casos se aspira a una reflexión pausada sobre lo realizado, ya sin el trajín de las prisas y urgencias del día a día.

El presente documento procura contribuir a ese nivel de reflexión a partir de los hallazgos de una revisión del Programa de Seguridad Alimentaria y Económica (SAE) implementado en Bolivia en municipios de los departamentos de Oruro y Tarija durante los tres años del período 2014 - 2016.

Se recogen y exponen las líneas de acción constitutivas, las principales estrategias y los resultados alcanzados, así como los procesos y experiencias vividas y las dinámicas que condujeron al logro de las propuestas en el Programa. También se recogen las dificultades que se encontraron en el camino y las restricciones que impuso el contexto. De todo ello se muestran datos y descripciones e información en cuadros y gráficos, pero somos conscientes que testimonios e imágenes hablan más que textos eruditos o cuadros de difícil comprensión.

Con esa perspectiva integradora el presente documento contiene un repaso del tiempo transcurrido durante el acompañamiento, intercambio de conocimientos, experiencias y discusiones, pero también desafíos y sueños comunes. En ese recorrido están presentes los éxitos que animan y el ruido de los fracasos que a veces dejan dolorosas enseñanzas y aprendizajes para no volver a cometer los mismos errores. No pueden faltar los nuevos desafíos que se presentan a futuro.

El documento está organizado en cinco partes: una breve descripción de contexto y situación inicial, un perfil sucinto del Programa y sus actores, las estrategias y procesos de implementación, descripción y análisis de los principales resultados y las lecciones por aprender.

Esperamos que este texto contribuya a la reflexión y aprendizaje de los miembros de la alianza que implementó el Programa SAE sobre las propuestas de desarrollo, sus nuevas rutas y próximos desafíos. Ojalá que, al mismo tiempo, sea un insumo para un diálogo más amplio con otros actores del desarrollo. Para ello se revisó la documentación centralizada por el Programa, proveniente de las coordinaciones en Oruro y Tarija; se recopiló y revisó los informes de gestión sistematizados, y se analizó en profundidad los documentos de sistematización desarrollados por las dos instituciones socias.

Para la recopilación de la información primaria se utilizó el método "360 grados", que consiste en diálogos a través de entrevistas, grupos focales y testimonios. Esto permitió recoger los puntos de vista de todos los actores relevantes implicados en las acciones y resultados del Programa, quienes contribuyeron con propuestas significativas para la identificación y validación de las lecciones aprendidas y las posibles rutas de trabajo para el futuro.



1. Marco Institucional



La Asociación de Lovaina para la Cooperación al Desarrollo (LC) es una organización de la Universidad Católica de Lovaina (UCL – Bélgica) que la reconoce como componente de su política de cooperación internacional. Tiene su Oficina de Coordinación Regional para América Andina en la ciudad de La Paz, Bolivia, con la misión de: acompañar la ejecución de las acciones en oficina y en terreno; fortalecer las capacidades de los socios; favorecer la concertación entre los actores de desarrollo; fortalecer las organizaciones representativas de la sociedad civil y, por lo tanto, de los beneficiarios, en sus capacidades de gestión y negociación. Desde el año 2003, LC apoya en Bolivia y Perú proyectos de cooperación de Seguridad Alimentaria y Económica (SAE).

En el marco de su Plan Trienal 2014 – 2016, LC puso en marcha acciones en distintos países. El Programa SAE se basa sobre cinco ejes: el fortalecimiento institucional de los beneficiarios, socios y del personal y cuadro institucional; la seguridad alimentaria y nutricional (no abordada en Perú); la seguridad económica, que incluye el “emprendedurismo” y las cadenas económicas; el medio ambiente, de donde se enfoca la prevención/adaptación al cambio climático; la capitalización, y la investigación-acción.

LC no ejecuta proyectos por sí misma, sino que fortalece y colabora con organizaciones socias nacionales. Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) socias del Programa SAE en Bolivia son la Asociación de Promotores de Salud del Área Rural (APROSAR), en cinco distritos del municipio de Oruro, capital del departamento del mismo nombre, y Esperanza Bolivia, con tres municipios: Yunchará, San Lorenzo y Cercado Rural, parte del altiplano y valle central del departamento de Tarija.

Noción y objeto de la sistematización

La sistematización de experiencias, la investigación y la evaluación son distintos procesos metodológicos que contribuyen al mismo propósito general de conocer y procesar datos y modos de las prácticas del trabajo institucional que interviene sobre la realidad para transformarla. Los tres se sitúan en el terreno del conocimiento, se alimentan mutuamente y ninguno sustituye al otro. Pero cada procedimiento tiene sus propias características metodológicas. En el proceso de revisión del SAE se eligió trabajar con un método combinado de evaluación y sistematización.

Mientras que la evaluación pone más énfasis en los resultados que se alcanzaron, confrontándolos con el diagnóstico inicial y los objetivos y metas propuestos al comienzo, la sistematización busca una interpretación de la lógica del proceso en la consecución de los resultados y sus efectos; se centra más en las dinámicas de los procesos

y su movimiento. Combinadas, evaluación y sistematización producen un primer nivel de elaboración conceptual que tiene como objeto de conocimiento la práctica inmediata de los sujetos que las realizan. (Jara, 2012).

En esa línea, los objetivos generales del proceso de evaluación – sistematización, cuyos resultados se exponen en el presente documento, fueron: presentar de manera organizada, precisa y sintética la experiencia desarrollada y las lecciones aprendidas durante la ejecución del Programa Trienal SAE en Bolivia, explicando los cambios sucedidos, los factores que intervinieron y los resultados de su ejecución. El objetivo específico fue describir el proceso de los aprendizajes generados (experiencias y lecciones aprendidas) y la estrategia de sostenibilidad del Programa en Bolivia.

Concordante con esa visión, el presente documento es resultado de los diálogos y reflexiones con una gama diversa de actores implicados en la implementación del programa del Programa SAE en algunos municipios de los departamentos de Oruro y Tarija, en el periodo 2014-2016.

El texto incluye los aportes de reflexiones y sistematizaciones previas y de los informes anuales, matizados con testimonios y vivencias de la gente con la que se trabajó. Se complementa con elementos de la evaluación externa del año 2016, que contribuyen a profundizar el análisis, identificar aprendizajes y pistas de nuevas acciones para seguir contribuyendo a la transformación de la realidad de los sujetos y actores de las poblaciones periurbana de Oruro y campesina de Tarija, con quienes se trabaja.

Métodos y técnicas

La metodología adoptada fue el análisis e interpretación crítica de datos cuantitativos y cualitativos, de manera retrospectiva y prospectiva de la experiencia, procesos y resultados alcanzados.

Para ello se revisó la documentación centralizada por el Programa, proveniente de las coordinaciones en Oruro y Tarija; se recopiló y revisó los informes de gestión sistematizados, y se analizó en profundidad los documentos de sistematización desarrollados por las dos instituciones socias.

Para la recopilación de la información primaria se utilizó el método “360 grados”, que consiste en diálogos a través de entrevistas, grupos focales y testimonios. Esto permitió recoger los puntos de vista de todos los actores relevantes implicados en las acciones y resultados del Programa, quienes contribuyeron con propuestas significativas para la identificación y validación de las lecciones aprendidas y las posibles rutas de trabajo para el futuro.



2. Síntesis del Programa SAE

Para orientar la comprensión precisa del planteamiento del Programa SAE, en este acápite se describen: la problemática del entorno, la propuesta programática, la reflexión del entorno que la sustenta, descripción de sus principales líneas de acción y datos sobre los actores involucrados.

Problemática a ser atendida

El año 2013, al formularse el Programa, se detectó que la profunda transformación del régimen económico de Bolivia, iniciado el año 2006, con el Modelo Económico Social Comunitario Productivo, ponía en evidencia una economía plural, en la que diversas medidas, como nacionalización de los hidrocarburos y de otras empresas estratégicas, la ampliación de la demanda interna y la regulación financiera, entre otras, no fueron suficientes para asegurar la competitividad regional y nacional y para producir un crecimiento económico que –más allá de los promedios nacionales- se expresara en una mejoría clara en la distribución del ingreso y en los niveles de vida de la mayoría de la población boliviana.

En el plano territorial, se consideró que aún era importante diseñar instrumentos y políticas públicas de gestión dirigidas a estimular el aprovechamiento de los recursos endógenos, para impulsar nuevos estilos de desarrollo, basados en las potencialidades de las economías locales, como complemento indispensable de las políticas nacionales de desarrollo. En la búsqueda de estos objetivos, fue importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los estilos de gestión pública adoptados por los gobiernos sub nacionales de Bolivia para propiciar políticas de desarrollo productivo que apunten a la transformación de los sistemas locales de empresas en un clima de mayor competitividad.

En este sentido, el fomento productivo con perspectiva local-regional tiene la ventaja de estar orientado más a la demanda de las empresas -lo que se explica por una mayor proximidad con los “clientes”, y en Bolivia puede ser dirigido hacia Organizaciones Económicas Comunitarias (OECOM), más que hacia empresas individuales, lo que generaría evidentes beneficios de la asociatividad planteada en la Ley N° 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria.

Se consideró también que la plena operación de un sistema de fomento de las capacidades empresariales, como por ejemplo la Ventanilla Económica Local (VEL), permitiría optimizar el incremento de la productividad potencial local sobre sus propias fortalezas, lo que repercutiría en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de áreas periurbanas de la ciudad de Oruro y, consecuentemente, sobre la tasa



agregada de crecimiento regional en un clima de mayor competitividad.

Por otro lado, la formulación del SAE el año 2013 tomó en cuenta aspectos de soporte institucional en lo normativo y operativo, como las insuficientes capacidades locales para liderar el planteamiento de planes estratégicos y políticas de desarrollo económico, social y productivo sostenibles; la producción local dispersa, fraccionada, a baja escala y con escasa tecnología; la limitada práctica asociativa de productores locales con dispersión de esfuerzos productivos; la inequidad en la inserción de las mujeres en procesos de desarrollo económico local, y el insuficiente cuidado del medio ambiente.

Los aspectos enunciados son parte de las limitantes y desafíos del desarrollo local en regiones como el altiplano y valle central de Tarija. Por ejemplo, el municipio Yunchará, en Tarija, según el Mapa de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria en Bolivia (VAM, por sus siglas en inglés), se ubica en la categoría 4 (de alta vulnerabilidad) con el 32% de desnutrición infantil, según análisis del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en 2010. Y las comunidades rurales del municipio de Cercado en Tarija: Turumayo, Lazareto, Guerra Huayco, San Andrés y Tolomosa, son bolsones de pobreza velados por los promedios y las cifras de bonanza económica de la ciudad, pero según indicadores de medición de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria en zonas urbanas podrían presentar una vulnerabilidad media (VAM 3) a la seguridad alimentaria.

Cuadro 01: Problemática a ser atendida

1	<i>Crecimiento económico no asegura mejoría estable de distribución equitativa de ingresos ni mejora en condiciones de vida.</i>
2	<i>Debilidad en el capital social para aprovechar recursos endógenos de producción.</i>
3	<i>OECOM no están en primera línea para aprovechar fomento productivo, desperdiciando oportunidades de la aplicación de la Ley 144.</i>
4	<i>Insuficientes condiciones de soporte institucional: producción dispersa y fraccionada, baja tecnología, asociatividad limitada, inequidad en la inserción de mujeres y descuido del medioambiente.</i>

2.1 Planteamiento del Programa

Dada la problemática descrita, el Programa SAE se propuso

contribuir a la puesta en marcha de Planes Estratégicos para la Revolución Productiva Agropecuaria, con políticas de desarrollo económico, social, sustentables y el fortalecimiento de las OECOM y APAs (Asociaciones de Productores Activos).

También se propuso contribuir al mejoramiento económico y nutricional local en Tarija, apoyándose en cadenas productivas de alimentos nutritivos y de alto valor económico, como la quinua y hortalizas. Igualmente, se planteó incorporar la participación de mujeres en las iniciativas productivas, el desarrollo de sus conocimientos y habilidades en temas productivos y nutricionales y su inserción en los procesos de desarrollo económico local. Complementariamente, el SAE planteó fortalecer los procesos de almacenaje, acopio y comercialización en el mercado local y nacional, e impulsar las alianzas público-privadas para la provisión de servicios empresariales.

El Programa así formulado fue concordante con los Objetivos del Milenio, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), específicamente, con el primero, tercero, séptimo y octavo. El primero establece: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. El SAE debía contribuir de forma verificable a: *“Reducir la proporción de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día, y a lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes”*. Los tercero, séptimo y octavo establecen: *“promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo”*, respectivamente.

En concordancia con el sentido de los objetivos mencionado, el SAE no discriminó en beneficios ni responsabilidades entre hombres y mujeres, buscó el equilibrio de la actividad productiva con la conservación de los recursos naturales, y propuso acceso amplio a los beneficios de la información y las nuevas tecnologías.

La intervención también buscó contribuir a lograr la plena efectividad del derecho a trabajar, tal como prevé el Pacto Internacional de Desarrollo Económico, Social y Cultural (PIDESC), aprobado por la ONU y ratificado por varios países, entre ellos Bolivia. Justamente, la provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) buscó la orientación y formación técnico-profesional y la preparación de técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural constante y la ocupación plena y productiva en condiciones que garanticen las libertades políticas y económicas fundamentales de las personas.

Bajo esos lineamientos se identificó como una línea de interés institucional el Plan Desnutrición Cero, de carácter multisectorial (salud, educación, producción), parte de la Política Solidaridad, del Plan Nacional de Desarrollo, creado por el gobierno boliviano. Este Plan recomienda el fortalecimiento de la producción local de alimentos, privilegiando el consumo local y la venta posterior de excedentes.

Objetivo y resultados

En el marco precedente, el objetivo del SAE fue: Contribuir a la seguridad alimentaria y económica sostenible de las familias del altiplano de Oruro y Tarija y del valle central tarijeño.

Los resultados se refieren a: Capacidades de gestión fortalecidas en los actores del desarrollo (ejecutores, aliados y beneficiarios), que mejoran la calidad del programa y la gobernanza local (Fortalecimiento Institucional); disponibilidad local de productos nutritivos para la alimentación familiar ha sido diversificada (Seguridad Nutricional); capacidades de OECOM y Unidades Productivas (UP) fortalecidas y consolidadas a través de la promoción de SDE en áreas organizacionales y de gestión empresarial contextualizados para el mejoramiento de los procesos de organización, gestión, producción y comercialización (Seguridad Económica); emprendimientos apoyados contemplan acciones de adecuación y respeto al medio ambiente (Medio Ambiente); y experiencias y aprendizajes sistematizados generan una oferta de productos y servicios para la promoción del desarrollo y el mercado empresarial (Capitalización).

Cuadro 02: Objetivo y resultados del SAE

Objetivo	Contribuir a la seguridad alimentaria y económica sostenible de las familias del altiplano de Oruro y Tarija y del valle central tarijeño.
Resultados	Fortalecimiento Institucional: Capacidades de gestión fortalecidas en los actores del desarrollo (ejecutores, aliados y beneficiarios), que mejoran la calidad del programa y la gobernanza local.
	Seguridad Nutricional: Disponibilidad local de productos nutritivos para la alimentación familiar ha sido diversificada.
	Seguridad Económica: Capacidades de OECOM y UP fortalecidas y consolidadas a través de la promoción de SDE en áreas organizacionales y de gestión empresarial contextualizados para el mejoramiento de los procesos de organización, gestión, producción y comercialización.
	Medio Ambiente: Emprendimientos apoyados contemplan acciones de adecuación y respeto al medio ambiente.
	Capitalización: Experiencias y aprendizajes sistematizados generan una oferta de productos y servicios para la promoción del desarrollo y el mercado empresarial

Principales acciones

Entre las principales acciones para cumplir con el objetivo y los resultados enunciados, el SAE se propuso llevar adelante acciones de capacitación y asistencia técnica para

el planteamiento y puesta en marcha de Planes Estratégicos para la Revolución Productiva Agropecuaria, con políticas de desarrollo económico, social, sustentables; ampliar la producción de la quinua en superficie y en número de productores, y el incremento de sus rendimientos con mejoras tecnológicas del cultivo; ampliación de la superficie de producción de hortalizas; incorporación de grupos de mujeres en las iniciativas productivas; en ambas cadenas el fortalecimiento de los procesos de almacenaje, acopio y comercialización en el mercado local y nacional. En concordancia con la Ley N°144, se planteó proveer asistencia para fortalecer los aspectos legales y normativos de la constitución de las OECOM y/o APA. Promover alianzas público-privadas para la provisión de servicios empresariales, especialmente para el acopio, transformación y comercialización.

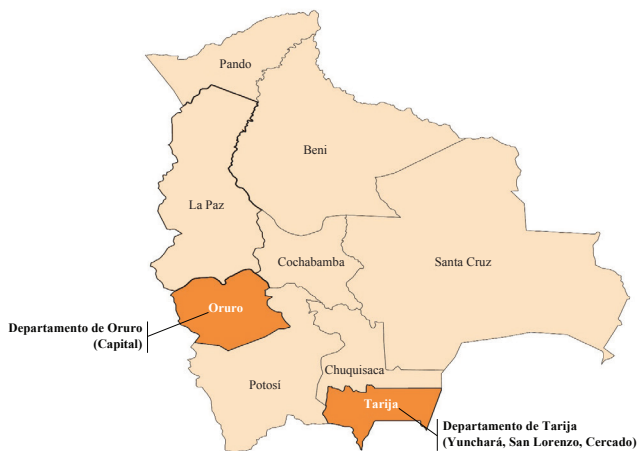
También el desarrollo de conocimientos y habilidades de las mujeres en temas productivos y nutricionales, para su inserción en los procesos de desarrollo económico local. Grupos de mujeres serían incentivadas para la puesta en marcha de parcelas productivas. Asimismo, el incremento del valor agregado de las cadenas a partir de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), de Manufactura (BPM) y Ambientales (BPAB).

Cuadro 03: Líneas de acción del SAE

1	Capacitación y asistencia técnica en procesos productivos y legales.
2	Ampliación de producción de quinua y hortalizas.
3	Potenciamiento de la participación productiva de las mujeres.
4	Fortalecimiento de las capacidades de acopio, almacenaje y comercialización en mercados locales y regionales.
5	Emprendimientos productivos de mujeres.

Ubicación

Mapa de Bolivia



La cobertura del programa comprendió dos zonas: la primera corresponde al municipio de Oruro, capital del departamento del mismo nombre, dividido en cinco distritos urbanos y uno rural, nodo de la red vial departamental que articula los corredores económicos de Azanake y la cuenca del lago Poopó. La segunda zona corresponde a la región noroeste del departamento de Tarija, en sus provincias Méndez, Avilés y Cercado, con municipios que hacen parte del altiplano y del valle central: Yunchará, San Lorenzo y Cercado Rural, de gran importancia para la seguridad alimentaria del departamento, debido a su vocación productiva y oferta de alimentos a la capital.

Participantes

El término “participante” denomina a las y los sujetos vinculados de diversa manera y con distinto grado de intensidad con las acciones del Programa. En esta sistematización preferimos utilizarlo en lugar de la denominación convencional de “beneficiarios”, porque el primero evoca un rol activo a las personas en lugar de la pasividad del segundo.

De acuerdo a los niveles de cercanía e involucramiento de la relación con los objetivos y acciones del SAE, las y los participantes se dividen entre directos e indirectos.

Participantes directos

Las y los participantes directos mantienen con las acciones del SAE una relación cercana expresada en trabajo conjunto, previamente definido de común acuerdo, en perspectiva de determinados resultados cuyos frutos deberán ser evidentes para la población participante. Tal relación se expresa en actividades con noción de proceso y distinta forma de trabajo. Sobre éstas rinden cuenta tanto sujetos de la población como miembros de los equipos institucionales de APROSAR y Esperanza Bolivia.

Los participantes directos incluyen a:

- 140 productores/as, de UP familiares de quinua en Tarija.
- 100 mujeres en Tarija, distribuidas en dos grupos, valle y altiplano, cada uno con 50 participantes, para implementar en cada caso cinco huertos demostrativos con carpas solares y riego a goteo.
- 95 UP dedicadas a la producción, transformación y comercialización de productos y servicios varios en Oruro.
- La Federación de Empresarios Privados de Oruro (FEPO) y sus socios.
- 14 autoridades locales y departamentales (dos subgobernadores, dos alcaldes, dos presidentes de Concejo y ocho concejales).
- Cuatro funcionarios vinculados al desarrollo productivo local, responsables por ley de la puesta en marcha de

las políticas públicas y normativas relacionadas con el desarrollo económico local.

- Consejos económicos productivos regionales con diez personas. Constituyen integrantes de la estructura organizativa planificadora y de gestión local de acuerdo a la ley N° 144.
- Organizaciones de productores, con nueve directivos de tres OECOM y APA. Constituyen la estructura base para la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria.
- Asociaciones mixtas de provisión de servicios empresariales, con seis directivos de las dos asociaciones de quinua y hortalizas. Son imprescindibles para la comercialización asociada y la sostenibilidad de la producción.

Participantes indirectos

Se califica como participantes indirectos a mujeres y hombres que, sin tener una vinculación vivencialmente cercana con las acciones del Programa registran niveles distintos de repercusión de éstas en sus condiciones de vida y de trabajo.

Se estimó que en Oruro alrededor de 12.930 familias (60.771 personas) serían participantes indirectas en el departamento, por su rol de proveedores de materia prima, transportistas, comerciantes, etc.

En Tarija se trata de 40.585 personas (19.814 hombres y 20.771 mujeres), de las cuales, 6.090 son niños/as menores de cinco años, que mejorarían su nutrición por la mayor disponibilidad de alimentos en el hogar, y 19.900 son hombres y mujeres en Edad Económicamente Activa (EEA) que se beneficiarían de una mayor dinámica económica local y de la generación de empleo generados por el Programa.

Cuadro 04: Participantes directos e indirectos

DIRECTOS	<i>Unidades productivas.</i>
	<i>Mujeres a cargo de huertos demostrativos, carpas solares y riego.</i>
	<i>Unidades de provisión de servicios.</i>
	<i>Autoridades locales y departamentales (alcaldes, consejeros, subgobernadores).</i>
	<i>Empresarios privados locales.</i>
INDIRECTOS	<i>Organizaciones de productores.</i>
	<i>Familias consumidoras de productos y familias proveedoras de servicios.</i>



2.2 Los socios

Las instituciones locales socias de LC para implementar el Programa SAE en Bolivia son **APROSAR** y **Esperanza Bolivia**.



APROSAR, fue creada 1989. Es una organización de origen y estructura comunitaria, de base campesina, indígena originaria. Su área de trabajo se encuentra reconocida ampliamente en los departamentos de Oruro, La Paz, Potosí y el Beni. Ejecuta proyectos sociales orientados

a desarrollar acciones en salud, seguridad alimentaria, desarrollo económico social, transparencia y lucha contra la corrupción. APROSAR implementa una estrategia propia, fundamentada en el empoderamiento comunitario y en el fortalecimiento de redes sociales que vinculan su accionar a favor de la población más vulnerable.

En virtud a ello, durante más de una década, desde el año 2003, APROSAR ha unido esfuerzos con LC en proyectos de salud y productivos financiados por la cooperación belga y europea.

Entre el 2005 y 2013, ambas instituciones desarrollaron el proyecto VEL en el área rural en los seis municipios que componen la Mancomunidad Azanake, del departamento de Oruro. El proyecto contó con financiamiento de la Dirección General de la Cooperación al Desarrollo del Reino de Bélgica (DGD) y con la asistencia técnica y financiera de LC. Con esos recursos se apoya a más de 92 Unidades Productivas Rurales (UPR), en procesos de organización,

producción, transformación y comercialización, mediante una plataforma destinada a facilitar la provisión de SDE, la misma que trabaja operativamente con seis Antenas Municipales de Información (AMI), dependientes técnica y administrativamente del gobierno municipal.

Simultáneamente se lleva a cabo un plan de transferencia de competencias a los diferentes gobiernos municipales vinculados a la estrategia, para lo cual ya se cuenta con el marco normativo de las AMI, como unidades locales de desarrollo económico, y se fortalece la plataforma implícita en la VEL, con el fin de que ésta funcione de forma autárquica. Esta acción se enmarca en una estrategia más amplia e integral donde los procesos referidos a salud comunitaria, desarrollo económico y seguridad alimentaria, son los ejes del desarrollo territorial integral de la región.

Cuadro 05: Línea de vida de APROSAR

1998	<i>Nacimiento. Acciones en Oruro, La Paz, Potosí y Beni.</i>
2003	<i>Primer convenio con LC. Proyectos productivos y de salud.</i>
2005	<i>Planteamiento y desarrollo de iniciativa VEL en Mancomunidad Azanake de Oruro</i>
2013	<i>Iniciativa VEL Plan de transferencia de competencias a gobiernos municipales</i>
2014 2016	<i>Implementación Programa Seguridad Alimentaria y Económica (SAE)</i>





Esperanza Bolivia es la filial nacional de una red de ONG patrocinada por la organización privada voluntaria *Esperanza* Inc. Inició su trabajo en el año 1983, concentrándose en la región sur del país que incluye los departamentos de Chuquisaca, Potosí y

Tarija, privilegiando su intervención en los municipios más empobrecidos.

Esperanza Bolivia apoya el mejoramiento de la calidad de vida de la población a partir de acciones de salud, educación, medio ambiente, derechos humanos, seguridad alimentaria y desarrollo integral comunitario.

La alianza entre Esperanza Bolivia y LC, data del período entre los años 2011-2013 en el altiplano de Tarija y la región de los Cintis (Camargo, Chuquisaca). En ese lapso se llevó a cabo un componente productivo que contempló acciones ejecutadas en tres fases: Investigación, expansión semi comercial y expansión comercial. Se evaluó el comportamiento agronómico de siete variedades de quinua real. Los resultados logrados demostraron que comunidades del municipio de Yunchará (Tarija), tienen un buen potencial productivo, con rendimientos de más de dos veces el promedio nacional en algunas parcelas. Se comprobó también que las mejores variedades de quinua para la producción local, en orden de importancia resultaron: Sajama, K'ellu, Pasancalla y Pantela; y que la época ideal de siembra es entre la segunda quincena de septiembre y la primera de noviembre.

Durante el mismo lapso fue ejecutado un componente nutricional en dos fases: investigación y acción. Al ser la quinua un cereal no vigente en los patrones de cultivo local, no formaba parte de los hábitos de consumo alimentario regular. La investigación permitió indagar no solo las barreras económicas y culturales para su consumo, sino también los usos y costumbres vinculados con la alimentación.

Logradas las primeras cosechas de quinua, se desarrollaron diversos talleres de cocina, repostería y nutrición, orientados a incorporar la quinua en la dieta básica de las familias. Parte de estas actividades fue la difusión de un recetario con gran variedad de alimentos preparados a base de quinua, de fácil elaboración, incluyendo desayunos, sopas, platos fuertes, refrescos y postres. La evaluación externa realizada al proyecto, pone en evidencia un desafío que deberá ser abordado en el próximo proyecto: el bajo consumo del cereal por las familias beneficiarias, privilegiando su venta, debido al alto costo de mercado y, paralelamente, ha comprobado la alta factibilidad de producción de este cereal en el altiplano tarijeño, especialmente en el municipio de Yunchará.

Cuadro 06: Línea de vida de Esperanza Bolivia

1983	<i>Nacimiento. Acciones en sur del país. Objetivos mejora en condiciones de vida.</i>
2011	<i>Inicio cooperación con LC en Tarija y Chuquisaca.</i>
2013	<i>Amplía producción de quinua y hortalizas. Componente nutricional.</i>
2014	<i>Implementación Programa Seguridad Alimentaria y</i>
2016	<i>Económica (SAE)</i>





3. Contexto en el que se desarrolló el Programa

De 2014 al 2016, en los tres años en los que se ejecutó el proyecto SAE, ocurrieron grandes cambios políticos y económicos en la región, en el país y en los territorios de Oruro y Tarija en los que se realizaron las actividades. Por ejemplo, se pasó del crecimiento continuo y sostenido de los indicadores económicos y de progreso social, a la preocupación por la estabilidad de los resultados logrados en la década previa, debido fundamentalmente a la disminución de los ingresos del Estado por la crítica situación del precio de las materias primas como reflejo de la desaceleración de la economía mundial.

3.1 Contexto nacional

En Bolivia, en los últimos 20 años, los avances sociales han sido notables, en especial en los indicadores más difíciles de combatir, como es el caso de la pobreza extrema, que fue reducida en general del 38% al 17% entre el año 2005 y 2015. En el área urbana la pobreza extrema se redujo de 24% a 9%, y en la rural de 63% a 33%. En el mismo período, la pobreza moderada se redujo a nivel nacional de 61% a 39%: de 51% a 31% en el área urbana y de 78% a 55% en el área rural. (Datos del Informe Presidencial de Bolivia, 2017).

Lo anterior significa que se cumplieron las metas internacionales de bajar la pobreza a la mitad, sin dejar de considerar, al mismo tiempo, que existen aún grandes diferencias territoriales en el país. Una muestra de ellos es que continúa un proceso acelerado de urbanización, con características concéntricas, en las tres regiones metropolitanas de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, ciudades capitales de los tres departamentos denominados "el eje", porque concentran el mayor volumen de población y de las actividades económicas. Simultáneamente, se ha comprobado el crecimiento y la emergencia de sectores importantes de ingresos medios, cuyas demandas requieren de políticas que superen el corte tradicional del crecimiento económico y la industrialización, para mejorar sus condiciones de vida y preservar los logros alcanzados en esa materia (PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2016).

Los resultados de reducción de la pobreza tienen su sustento económico en un período decenal de buen desempeño de la economía, el Producto Interno Bruto (PIB) viene creciendo desde el año 1987, y del 2006 al 2016 su crecimiento promedio fue de 5% anual. Al mismo tiempo, desde la década de los 90 se vienen implementando un conjunto de políticas sociales, como las transferencias directas, que mejoraron las condiciones de vida de personas de la tercera edad, mujeres embarazadas e infancia en el periodo de lactancia, estudiantes de los niveles primario y secundario, entre otros grupos poblacionales.

Es destacable la ampliación de la democracia a través de vías



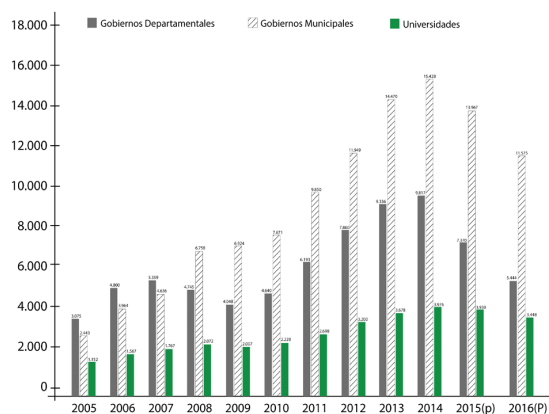
institucionales, proceso de descentralización y ampliación de participación del Estado, mejorando sustancialmente su presencia fáctica (vía proyectos de infraestructura, por ejemplo) y la relación estado - sociedad en todo el territorio nacional. El país vivió transformaciones institucionales que dieron mayor participación al Estado, especialmente en la economía, ya sea a través de su papel regulatorio en política monetaria, fiscal, salarial, financiera, o a través de su intervención directa como en las empresas públicas en distintos rubros.

A nivel normativo, existe un conjunto de normas, leyes y políticas que han dado sentido y horizonte al programa de Seguridad y Soberanía Alimentaria, especialmente las referidas a la Ley N° 144, Ley de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, del 26 de junio de 2011, o en términos más generales, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, que prioriza las iniciativas de pequeña escala rurales o urbanas, reconociendo, de esta manera, la realidad laboral y de autoempleo generada por la propia población en el país. En el área de los emprendimientos empresariales, se estima que, de 713.456 unidades económicas a nivel nacional, el 0,3% son empresas grandes, el 8% pequeña y medianas, y el 91,7% son microempresas. (Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2010).

Durante el período del proyecto, se pasó de las estadísticas históricamente más alentadoras: ingreso para el Estado, crecimiento de la economía e inversiones, cuya cúspide fue el año 2014, a un decrecimiento en todas las áreas de la economía, aspecto que se puede visualizar de manera muy gráfica en el ingreso que reciben las unidades de gobierno sub nacional y que son el reflejo de la economía nacional.

Cuadro 07: Bolivia. Recursos por transferencia de impuestos, IDH y regalías

IDH y Regalías de Gobernaciones, Municipios y Universidades 2005 - 2016 (En millones de Bolivianos)



Fuente: 2004 - 2014 Memoria de la Economía 2014 del MEFP

2015: (p) preliminar - Informe presidencial del 22 de enero de 2016, publicado por el Ministerio de Comunicación

2016 dato presupuestado (P) - Presentación del proyecto de Presupuesto General 2016

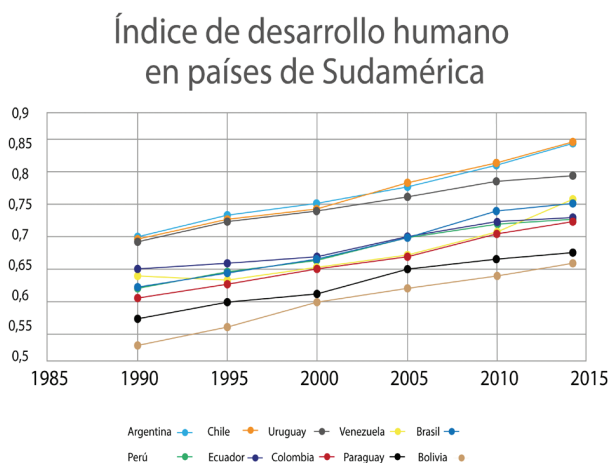
Sin embargo, la reducción de ingresos por exportaciones, directamente vinculada a la capacidad de gasto e inversión del Estado, se está volviendo una situación muy compleja. La información disponible da cuenta que a partir del año 2015 los ingresos comenzaron a disminuir de manera acelerada y progresiva. Es aún temprano para evaluar de qué forma puede afectar la nueva condición económica del país a los proyectos ejecutados por LC, APROSAR y Esperanza Bolivia, aunque es evidente que existe una mayor presión de apoyo de las instituciones. En Tarija pudimos evidenciar que las organizaciones entrevistadas han dejado de recibir transferencias estatales tan importantes como el Programa Solidario (PROSOL, creado el año 2007), y en Oruro nos informaron que ha disminuido la inversión directa de la gobernación y el municipio en el apoyo productivo, lo que fue corroborado por autoridades públicas entrevistadas.

Otro aspecto es que en cada uno de los años del período ocurrió algún tipo de elección y consulta ciudadana a través del voto: octubre de 2014, elecciones generales para presidente, vicepresidente y asamblea legislativa; marzo del 2015, elecciones sub nacionales para gobernadores, alcaldes y miembros de las asambleas de ambas instancias; septiembre de 2015, referéndum de consulta sobre la aprobación del Estatuto autonómico departamental; y febrero de 2016, referéndum de consulta a la modificación de la Constitución Política del Estado.

3.2 Contexto regional sudamericano

En las últimas tres décadas, los países de Sudamérica han logrado resultados significativos en los principales indicadores de desarrollo humano, como educación, salud e ingresos. Como puede verse en el siguiente gráfico, prácticamente todos los países han venido reportando mejoras significativas en los últimos años.

Cuadro 08: Índice de desarrollo humano en países de Sudamérica



Si bien el índice compuesto muestra un avance significativo en todos los países, prácticamente equivalentes en su esfuerzo, los estudios a detalle muestran que los logros son

diferenciados en cada uno de los indicadores, por ejemplo, en Bolivia hay mayor avance en el acceso a la educación y eliminación del analfabetismo, a diferencia de Paraguay donde los logros educativos son bajos, pero el ingreso nacional le da una relativa ventaja.

Entre otros factores, en todos los países es necesario considerar la importancia que las transferencias monetarias han tenido sobre la reducción de la pobreza, los programas sociales y las transferencias de la protección social no contributiva. "Las transferencias de ingresos para la erradicación de la pobreza constituyen hoy una pieza importante de los sistemas de protección social en la mayoría de los países de la Unión de Naciones del Sur (UNASUR). Según la Base de datos de programas de protección social no contributiva en América Latina y el Caribe, los programas de transferencias de ingresos para la erradicación de la pobreza alcanzan hoy una cobertura muy amplia: 90 millones de personas participan en ellos, es decir, el 22,2% de la población de los países de la UNASUR. El costo de estos programas bordea el 0,4% del PIB de la organización". (CEPAL – UNASUR, Transferencia de ingresos para la erradicación de la pobreza, Santiago, 2014).

En necesario considerar que los datos agregados con los que se cuenta corresponden al 2014, y la tendencia que muestran es a la mejora continua. Igualmente, se debe tomar en cuenta que, desde ese mismo año, el mundo vive un proceso de desaceleración de la economía, lo que pone en evidencia la vulnerabilidad de las políticas de crecimiento económico basada en la exportación de materias primas, opción que adoptaron los países de Sudamérica.

A diciembre del 2014, el 72% de las exportaciones de Bolivia consistían en materias primas (petróleo, plata, zinc, estaño, plomo y soya). De esa situación no escapa ningún país de Sudamérica, encabezando la lista Venezuela, con el 98% de sus exportaciones en materia prima, y Brasil con el 52%. En este período, Argentina y Brasil, los países que más avanzaron en la industrialización en las décadas anteriores, retrocedieron ostensiblemente al incrementar su exportación en soya y disminuir sus esfuerzos en industrialización.

Cuadro 9: Escala de IDH en los países sudamericanos, 2014.

País	IDH, puesto ocupado en 2014
Argentina	40
Chile	42
Uruguay	52
Venezuela	71
Brasil	75
Perú	84
Ecuador	88
Colombia	97
Paraguay	112
Bolivia	119

IPDRS: en base a <http://hdr.undp.org/es/data#>



La desaceleración económica, que en Sudamérica se presenta como una disminución de ingresos por el bajo precio de las materias primas exportadas, puede corroer las bases mismas del crecimiento y amenazar los avances logrados, se está entrando en un elevado grado de vulnerabilidad para grandes sectores sociales.

Toda información indica que en los últimos años los logros se detuvieron y, en algunos casos, podrían retroceder. Una explicación razonable es que, por una parte, los ingresos para sostener las políticas sociales disminuyeron ostensiblemente y, por otra, los núcleos de pobreza que no se han conseguido resolver son causados por condiciones estructurales muy complejas.

Adicionalmente, entre los años 2014 y 2016 los países de Sudamérica han vivido cambios políticos de significación.

En el campo político, hubo cambios de gobierno y orientación política en distintos países de Sudamérica. Se fue resquebrajando la sintonía previa de los gobiernos, lo que influyó en las iniciativas de articulación y complementariedad que fueron construyendo los países en la última década.

En el 2016 se agudizó la crisis de la institucionalidad regional, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), UNASUR y la Comunidad Andina de Naciones (CAN) dejaron de ser referente político económico. Incluso fue disminuyendo

gradualmente su fortaleza como bloques comerciales, debido a los compromisos que asumieron los países con otras iniciativas comerciales. En la actualidad, aunque existen compromisos de complementariedad e incluso solidaridad con el objetivo de reducir la pobreza, no se podrían identificar acciones concretas en ese sentido.

La disminución de ingresos de los países, debido a factores que escapan de su control, va generando una sensación de inseguridad creciente en la población, algunos acompañados de datos reales como es la disminución de empleos relacionados a cargos públicos, la fluctuación de las monedas (excepto Bolivia), la disminución del salario real, y el recorte en algunos países de las políticas sociales. En otros casos, ya en el campo más subjetivo, existe un creciente sentido de inseguridad ciudadana, un crecimiento de la informalidad fiscal, y una creciente percepción del aumento de la corrupción.

En el caso del acceso a la alimentación, cuyos acceso y calidad están muy relacionados con los niveles de ingreso, es importante considerar que, si bien existe una institucionalidad nacional e internacional cada vez más sólida, la percepción de inseguridad alimentaria de las personas es mayor que en años pasados, lo que refleja la importancia de continuar trabajando en los campos de alimentación e ingresos.



4. Estrategias y Acciones

Para alcanzar los resultados propuestos en el Programa se formularon y ejecutaron las siguientes cinco estrategias, con sus correspondientes procesos y acciones, cuyo diseño se explica a continuación.

Cuadro 10: Estrategias del SAE

1	Fortalecimiento de capacidades: capacitación y asistencia técnica
2	Seguridad alimentaria y nutricional
3	Seguridad económica
4	Medio ambiente
5	Capitalización

4.1 Fortalecimiento de capacidades

La estrategia de fortalecimiento de capacidades tiene dos dimensiones: la capacitación y la asistencia técnica.

En cuanto a la **capacitación**, se consideró que las mejoras en la calidad del programa y la gobernanza local, son condiciones imprescindibles para reforzar efectivamente el desempeño de las organizaciones productivas. Por tanto, las acciones orientadas al fortalecimiento de gobiernos locales, constituidos en Bolivia, según la Constitución Política del Estado, por sub gobernaciones y alcaldías son parte de una estrategia específica para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión en los actores del desarrollo.

En este marco, el SAE se propuso llevar a cabo un proceso específico de fortalecimiento de las capacidades locales para la elaboración, implementación y monitoreo de planes estratégicos para la Revolución Productiva Agropecuaria.

Simultáneamente, se desarrollaron acciones de asistencia técnica directa a las asociaciones de productores, optimizando su adecuación a la Ley N° 144, transformándolas en OECOM, APA o la conformación de asociaciones mixtas para la provisión de Servicios Empresariales Rurales (SER), encargados de proporcionar insumos y servicios de acopio, mercadeo y comercialización.

Un componente importante del fortalecimiento de capacidades fue el de identificar y mejorar las condiciones de asociatividad de los productores, a fin de que puedan desarrollar sus destrezas de negociación y demanda de servicios frente a otros agentes, y que sus asociaciones fortalezcan su rol de prestación de servicios a sus miembros para mejorar la actividad productiva en las líneas de acopio,



procesamiento primario, insumos y vigilancia.

Un rubro especial constituyó la línea de trabajo con empresarios de regiones peri urbanas de Oruro. En esta línea, se facilitó el apoyo de SDE, ajustados a los empresarios, según sus necesidades y expectativas, proporcionados por consultores individuales, asesores técnicos y empresas consultoras. Entre dichos servicios se planteó la *Capacitación*, entendida como un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado al desarrollo y fortalecimiento de capacidades cognitivas, motoras/destrezas y actitudinales de los participantes. Todo ello referido a las temáticas relativas a los procesos de gestión, producción y comercialización de las OECOM y UP. Los servicios de capacitación se desarrollaron en aula o en los sitios de trabajo de las OECOM y UP.

En cuanto a la **asistencia técnica**, fue concebida como un proceso por el cual un facilitador/a o asesor/a técnico/a brinda orientación específica sobre acciones que serán puestas en práctica para el funcionamiento de OECOM y UP en áreas de organización, gestión, producción y/o comercialización.

Un capítulo especial constituyó la promoción de Plataformas de Concertación, espacios donde interactúan diferentes actores, con el propósito de mejorar su mutuo entendimiento, aprender a negociar y acordar acciones conjuntas. Bajo esa concepción, se entiende las Plataformas como formas de organización social para innovar, crear nuevas reglas y valores que se complementan.

Se identificaron cinco características relacionadas a estas plataformas. En primer lugar, reúnen diversos actores, diversas visiones, diversos tipos de procesos. En segundo lugar, evidencian interacciones y relaciones que pueden ser complementarias y contradictorias. Un tercer punto es que generan procesos que permite la construcción de una visión común sobre la problemática en la cual que se quiere intervenir, interiorizando intereses y visiones de los participantes. En cuarto lugar, permiten transparentar la intencionalidad, lo que se espera conseguir (expectativas), y en quinto lugar, los compromisos y aportes en recursos en dinero, trabajo, institucional, técnico, etc. (Louvain Coopération au Développement, 2015).

4.2 Seguridad alimentaria y nutricional

Para contribuir a la disponibilidad local de productos nutritivos que mejoren y diversifiquen la alimentación familiar se planteó la capacitación de todas las UP en aspectos técnicos del proceso productivo (Buenas Prácticas

Agrícolas) y del proceso de comercialización (Buenas Prácticas de Manufactura).

Un ejemplo importante lo constituye la producción de quinua en el municipio de Yunchará, Tarija, en dos campañas de producción: 2014-2015 y 2015-2016. En ambos períodos se previó apoyar la consolidación y ampliación de lo avanzado en la fase anterior, incluyendo la comercialización y la transformación.

De forma complementaria se adelantaron acciones para impulsar el consumo de quinua en los municipios de cobertura del proyecto en Tarija. Para ello fue esencial la capacitación nutricional a miembros de las familias y, especialmente, a estudiantes de Yunchará, por cierto, uno de los municipios del departamento con mayor índice de desnutrición infantil.

Otro ejemplo es la producción de hortalizas en Cercado rural y los municipios San Lorenzo y Yunchará. Se acordó de inicio que la producción se destinaría al autoconsumo y a la venta de excedentes en el mercado local. Las hortalizas serían producidas por grupos de mujeres mediante huertos demostrativos que podrán ser replicados en sus hogares. En Yunchará, también serían producidas por grupos de mujeres en carpas solares con riego a goteo. Se planteó que todos los grupos cuenten con asistencia técnica y apoyo directo en los procesos de mercadeo y comercialización en el mercado local y nacional, facilitando sus alianzas con grupos de comercializadores.

4.3 Seguridad económica

Con el propósito de fortalecer las capacidades de OECOM y UP se propuso la promoción de SDE en áreas organizacionales y de gestión empresarial, contextualizados para el mejoramiento de los procesos de organización, gestión, producción y comercialización.

La estrategia de seguridad económica continuó con la implementación de la VEL, reforzando su concepto y orientación hacia el relacionamiento y articulación de demandantes y oferentes de SDE, y movilizándolo los recursos públicos locales dentro de un enfoque de desarrollo económico local.

Para el trienio 2014-2016, la experiencia fue capitalizada con el Gobierno Autónomo Municipal de Oruro (GAMO), en la capital del departamento. Se establecieron centros de información con el equipo técnico de APROSAR, para brindar servicios de información, diagnóstico, articulación de oferta y demanda de SDE; cofinanciamiento de SDE, y seguimiento y cualificación de procesos.

En general, las acciones debían incrementar la rentabilidad y competitividad de micro, pequeños y medianos productores organizados o en vías de organización, mediante su

participación en alianzas productivas destinadas a su inserción en distintos mercados, mediante la VEL. La estrategia de implementación en los niveles urbano y periurbano buscó generar más impacto, teniendo en cuenta que se trata de zonas de mayor concentración poblacional y diversidad de iniciativas económicas que en el ámbito rural. No obstante, se mantuvo el nexo con las unidades productivas rurales apoyadas entre 2008 y 2013.

APROSAR y GAMO fueron responsables del financiamiento parcial, la normatividad, el monitoreo y la evaluación de los SDE, ya sea de manera directa o a través de terceros, velando por el cumplimiento de los objetivos establecidos con calidad y a medida de los empresarios solicitantes. Con este fin los Socios Ejecutores se constituyeron en una entidad de segundo piso que permita la interacción entre la oferta y la demanda de SDE. Para ello se evaluó y acreditó a los prestadores de servicios de primer piso: consultores, asesores técnicos, institutos, empresas consultoras.

4.4 Medio ambiente

Siendo uno de los propósitos del programa que los emprendimientos apoyados contemplaran acciones de adecuación y respeto al medio ambiente, se propuso minimizar el impacto negativo a través de la gestión ambiental, reducción de desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos, difusión de buenas prácticas ambientales y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida.

4.5 Capitalización

Uno de los principios del planteamiento programático es que las experiencias y aprendizajes sistematizados deben generar una oferta de productos y servicios para la promoción del desarrollo y el mercado empresarial. Para ello, es imprescindible organizar la información en forma periódica y sistemática y generar espacios de diálogo y talleres para el análisis de experiencias y sistematización de aprendizajes. Una base importante de esta línea es el desarrollo de investigaciones que fortalezcan las propuestas y acciones del Programa.

En esta estrategia se planteó el desarrollo de sinergias y complementariedad de las instituciones ejecutoras con otras instituciones públicas, por ejemplo gobiernos sub nacionales, y privadas, por ejemplo Organizaciones no Gubernamentales (ONG), organizaciones originarias y sindicales, Universidades, Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG), Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) y cooperación internacional, entre otras, para generar espacios de concertación y coordinación y lograr un mayor impacto de las acciones.



5. Logros, Dificultades y Desafíos

A continuación, se presentan los principales logros, dificultades y desafíos, resultantes del trabajo del programa SAE en Bolivia, identificando, cuando es posible, los cambios duraderos en la vida de la gente.

Este contenido se preparó con base en la información de las instituciones socias del Programa, la constatación en terreno a través de diálogos, entrevistas y testimonios con diversos actores y la información fotográfica de los procesos de implementación, así como de la aplicación de los conocimientos adquiridos a través de la asistencia técnica y los servicios de desarrollo empresarial. Las instituciones aliadas contribuyeron con aportes desde la especificidad de su trabajo y en el contexto particular en el que cada una desarrolló su labor.

El orden de presentación que sigue este balance es el de las cinco estrategias del Programa.

Cuadro 11: Logros, dificultades y desafíos del SAE Bolivia

1	<i>Entorno poco favorable para el desarrollo económico local</i>
2	<i>Avances y desafíos en la nutrición</i>
3	<i>Productores periurbanos y campesinos fortalecen sus capacidades productivas</i>
4	<i>Medio ambiente: entre toma de conciencia y cambios en prácticas</i>
5	<i>El desafío de aprender de la propia experiencia</i>

5.1 Entorno poco favorable para el desarrollo económico local

Los propósitos de promover y fortalecer los procesos de desarrollo económico local son ya antiguos y hay avances sustantivos, asimismo, diversas normas sobre el tema están vigentes. Sin embargo, en estos años en el país hay un cierto estancamiento, lo que no favorece a un entorno favorable para dinamizar el desarrollo económico local. Son varias las razones: no hay reglamentación de las leyes, su aplicación es incipiente y los recursos económicos asignados son insuficientes, más aún con la reducción de ingresos del país, como ya fue mencionado arriba. Una muestra es la dificultad de constitución y el inestable funcionamiento de los Consejos de desarrollo productivo municipal y departamental en el marco de la Ley 144; las alianzas interinstitucionales se han tornado débiles; la asociatividad sobre todo en las organizaciones económicas responde



mayormente al periodo de vida de programas y proyectos. Prevalcen prácticas de mayor centralización en la gestión pública.

Cuadro 12: Entorno poco favorable para el desarrollo económico local

1	<i>Alianzas específicas y temporales</i>
2	<i>Contribución a la implementación de las leyes</i>
3	<i>Asociatividad y organización económica en la hora crítica</i>
4	<i>El acceso a los derechos de las mujeres en las organizaciones no da cuenta de la calidad de su participación</i>

Alianzas específicas y temporales acompañan el desarrollo económico local

Indudablemente los esfuerzos desplegados con el método de la Plataforma constituyen logros en materia de alianzas construidas, como se ha explicado en la estrategia de fortalecimiento económico. En la comprensión de APROSAR, además de la VEL: "El segundo eslabón está constituido por la Plataforma de Desarrollo Económico Local Inclusivo, Integral y Sustentable, que es una red interinstitucional, cuya finalidad es la generación de sinergias y suma de voluntades con miras a desarrollar ambientes favorables para desarrollar emprendimientos innovadores y socialmente responsables." (APROSAR, PROCOSI y LOUVAIN COOPERATION, 2015). Tanto APROSAR como Esperanza Bolivia han realizado enormes esfuerzos para lograr relacionamiento y coordinación estables con las autoridades públicas y privadas, con el propósito de contribuir a la constitución de Plataformas interinstitucionales de concertación para el desarrollo económico local, bajo los lineamientos de la Ley 144.

Sin embargo, debido al contexto de permanentes cambios de autoridades públicas, inestabilidad laboral de los funcionarios, la disminución de fondos públicos, la necesidad de atender demandas prácticas antes que estratégicas, e incluso casos de tensiones de orden político entre autoridades, han dificultado la consolidación de diferentes espacios o Plataformas de concertación constituidas en el nivel municipal o departamental. Por esos factores enunciados, las alianzas y la coordinación con diferentes instituciones responden a acciones e iniciativas puntuales y de duración variable en el tiempo, vinculadas a la vigencia temporal de proyectos o de la duración inestable de gestión de las autoridades y funcionarios, sus propios esquemas organizacionales, etc.

En este contexto de fragilidad e inestabilidad institucional, APROSAR y Esperanza Bolivia acompañan a las unidades productivas y los productores campesinos y sus asociaciones, orientando sus acciones al desarrollo económico local y estableciendo alianzas, por lo general bilaterales, con una gama diversa de instituciones públicas y privadas, resultando más trabajosa la construcción de un entorno favorable para el desarrollo económico y la gobernanza local. Pese a ello, dichas alianzas han contribuido a la capacitación, asistencia técnica, prestación de diversos servicios y ejecución de acciones coordinadas, como las ferias de exposición a nivel local, departamental e incluso nacional.

APROSAR estableció alianzas estratégicas con el Conglomerado Textil Boliviano (COTEXBO), Impacto Positivo de la Comunidad (IPC), Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa, FEDE MyPE, la Facultad Nacional de Ingeniería (FNI) – Industrial, y la Asociación Departamental de Empresas Medianas y Pequeñas en el Rubro de la Madera Oruro (ADEMyPE RUMAO), que favorecen la capacitación y productividad de las UP. También se establecieron alianzas más puntuales con un grupo amplio de instituciones públicas y privadas como el Gobierno Municipal de Oruro, la Gobernación del Departamento, Escuela Técnica Alternativa Oblatos, Programa nacional de Pos alfabetización (PNP) y la Universidad Técnica de Oruro (UTO), entre otras, que contribuyen a las acciones del Programa y realizaron capacitación, asesorías diversas y diseño de productos específicos, como el diseño de sitio web, logotipos, fichas técnicas y la apertura de cuentas en redes sociales.

Esperanza Bolivia estableció alianzas con la Cámara de Organizaciones Económicas de Tarija (COEC – Tarija), las sub gobernaciones de San Lorenzo y Cercado, los Municipios de Yunchará y San Lorenzo, Protección del Medio Ambiente Tarija (PROMETA) y la Fundación Educación para el Desarrollo (FAUTAPO), para coordinar procesos de capacitación, provisión de insumos y, en general, para el fortalecimiento institucional, entre otros rubros. La institución también forma parte del Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de Tarija, un ente conformado para buscar nuevas alternativas en el proceso de nutrición. Sin embargo, a diferencia de APROSAR, la situación de Esperanza Bolivia es bastante compleja porque, contrariamente a lo que se esperaba, prácticamente es la única institución trabajando con comunidades campesinas en la zona del Programa.

Otro logro importante es que por vía de las alianzas se han gestionado fondos públicos en efectivo, provenientes de instituciones del nivel municipal, departamental y nacional. Por ejemplo, APROSAR tenía la meta de gestionar Bs 600.239 y logró Bs 451.410. Por su parte, Esperanza Bolivia gestionó Bs 525.188, frente a los Bs 268.299 que había previsto.

Contribución a la implementación de las leyes

El Programa se propuso apoyar y acompañar la implementación de la Ley N° 144, a través de acciones como la asistencia técnica directa a las asociaciones de productores, para su adecuación a dicha Ley, transformándolas en OECONOM

o APA. Esto tiene mucha importancia para los productores y organizaciones de productores, sobre todo para actividades vinculadas con la agropecuaria.

Sin embargo, en el país, hay un retraso generalizado en la implementación de muchas leyes, algunas como la propia Ley 144 ni siquiera han sido reglamentadas; hay escaso avance en la implementación de los procesos de descentralización y autonomías y, más bien, prima un fuerte centralismo y presidencialismo. La centralización excesiva incluso llega a controlar por vía directa a autoridades de los niveles sub nacionales, que siguen teniendo alta dependencia de los fondos públicos del tesoro general de la nación. Por otra parte, aún es escasa la generación de ingresos propios, en gran medida porque las leyes y normas han favorecido al nivel central para la recaudación de ingresos económicos. Por su parte, las organizaciones de la sociedad civil y los poderes locales y regionales no tienen la fuerza suficiente para contrarrestar estas prácticas.

Adicionalmente, en algunos espacios locales hay permanentes tensiones políticas y conflictos de liderazgo, que, como es evidente, no contribuyen a facilitar avances y generación de entornos favorables al desarrollo local: *“Hemos conformado el Comité Departamental de desarrollo, Oruro ha sido uno de los primeros departamentos en elegir y poseer al directorio del Comité. Pero no ha tenido funcionalidad, no le hemos asignado recursos. Por eso hasta ahora está sin funcionamiento, tantos años...”* (Severo Choque, ex director SEDAG y Presidente de la Asociación Departamental de Productores de Camélidos -ADEPCA-).

En la misma línea, tanto Luis Castro, el director de desarrollo productivo de la sub gobernación de San Lorenzo, como Johnny Torres, el sub gobernador de Cercado de Tarija, indicaron que no se ha logrado constituir los comités de desarrollo económico en el marco de la Ley 144, principalmente por divergencias políticas y de pugnas de liderazgo.

De todas maneras, pese a que no hay una aplicación formal de la Ley 144, no cabe duda de que las familias campesinas de Tarija están contribuyendo de alguna manera a uno de los principales objetivos de esta Ley, cual es la seguridad alimentaria del país, puesto que su producción abastece varios mercados, no solo de Tarija sino de otros departamentos, como se ha podido evidenciar por los testimonios de productoras y productores de hortalizas y bayas y de los dirigentes de sus asociaciones.

Lo propio ocurre en el caso de Oruro: *“Las políticas de gobierno están orientadas a apoyar el entramado productivo y de diversificación de la “matriz productiva”, sin embargo, las entidades públicas aún no brindan el marco legal para la puesta en vigencia plena de la Ley 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, pues actualmente no se ha estructurado y puesto en funcionamiento el Consejo Económico Productivo Departamental ni el Consejo Económico Productivo Municipal, siendo ambas instancias las de coordinación y participación en la elaboración de políticas públicas,*

planificación, seguimiento y evaluación de la “Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria”, y deberían constituir las autoridades gubernamentales correspondientes, las organizaciones indígena originario campesinas, comunidades interculturales y afro bolivianas y representantes del sector agro empresarial. Ante estos vacíos es que el proyecto se viene constituyendo en la instancia de coordinación interinstitucional que promueve acciones concurrentes en beneficio de los empresarios que se encuentran desarrollando sus actividades en las zonas periurbanas de la ciudad de Oruro y eventualmente algunos municipios como Huanuni, Machacamarca y Salinas de Garci Mendoza.” (APROSAR, Informe 2015).

Si bien el Programa se propuso concentrar la atención en la Ley 144, las acciones y resultados logrados por ambas instituciones socias evidencian aportes sustantivos a la implementación de otras leyes, como la Ley 338 de OECA y OECOM y la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, por el acompañamiento en el cumplimiento de roles y funciones de los gobiernos autónomos municipales y departamentales, en este caso con el impulso al desarrollo económico local con iniciativas económico productivas y el desarrollo humano. Igualmente, se acompañó a la implementación de la Ley N° 70 de Educación Avelino Siñani Elizardo Pérez, desde la perspectiva de la educación y capacitación para la producción; la vigencia de la Ley N° 1330 de medio ambiente, la Ley 300 de la Madre Tierra, y los marcos normativos de aplicación de las mismas.

Asociatividad y organizaciones económicas en la hora crítica.

En general, las organizaciones y la cultura de la asociatividad pasan por un momento crítico en el país. En gran medida, las organizaciones sociales y económicas como OECOM, OECA y UP, así como también otras áreas de la sociedad civil se han vuelto funcionales a las iniciativas de programas y proyectos gubernamentales. Para acceder a algún proyecto o servicio de orden productivo, las familias están obligadas a asociarse, a “formar grupo” porque así fueron formulados los proyectos o debido a que “según la norma no se puede otorgar apoyo a particulares”. Este aspecto genera temores entre la mayoría de los garantes de derechos e incluso entre funcionarios/as públicos ejecutores de programas y proyectos. A ello se suma la presión desde instancias del partido en función de gobierno nacional, y a veces regional, para alinear a las organizaciones de la sociedad civil, lo que está produciendo tensiones y conflictos internos, división y pugnas de liderazgo y de representación.

Todo esto está distorsionando la cultura y las dinámicas de la asociatividad y de las propias formas de organización de la sociedad civil, reproduciendo la dispersión y fragmentación en una gama diversa de organizaciones económicas muy diferenciadas entre sí en sus propósitos y en sus horizontes temporales: algunas se organizan para acceder al beneficio de algún un proyecto concreto; otras, en cambio, tienen el propósito de constituirse en organizaciones capaces de mejorar la producción, avanzar en la transformación y comercialización y ser actores relevantes del desarrollo

económico en sus jurisdicciones territoriales. Pero ninguna escapa a las presiones externas ya mencionadas.

Estos aspectos fueron de preocupación permanente durante la ejecución del Programa SAE, como lo visualizó APROSAR al concluir que: “El carácter sindical de las organizaciones que representan a las UP deben ser cuidadosamente manejadas, pues el apoyo que se brinda a estas instancias puede ser empleado como “anzuelo” político, sobre todo para ganar simpatía entre los afiliados, más aún cuando el trabajo que viene realizando el equipo técnico es de apoyo a nivel de gestión interinstitucional”. (APROSAR, 2015). “Las organizaciones ... se encuentran fuertemente cargadas de tinte político, lo que hace tener mayor cuidado en los trabajos a ser comprometidos, circunscribiéndose netamente al nivel técnico”. (Ídem). “La falta de renovación y formación de líderes en la UP asociativas ocasiona retrasos en las actividades internas, pues ante la ausencia de quienes están a cargo de las mismas aletarga su funcionamiento al existir desconocimiento de las bases de la programación de actividades. Es preciso desarrollar la formación de líderes que le brinden sostenibilidad a este tipo de organizaciones”. (APROSAR, 2016).

Las asociaciones de productores y productoras también deben hacer frente a otro punto de tensión: la formalización. Esta exigencia implica un cúmulo de trámites, requisitos, registros y obligaciones, incluyendo el trámite de personalidad jurídica, el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), el Número de Identificación Tributaria (NIT), etc., si quieren acceder a financiamiento con recursos públicos, intervenir en los circuitos de las compras estatales y a mercados regionales, nacionales y de exportación. Sin embargo, “(...)



las asociaciones no existen legalmente para el Servicio de Impuestos Nacionales y la Renta". (María Cristina Campos, APROSAR).

Ante estas incertidumbres y barreras estructurales, las organizaciones económicas están atravesando por un momento difícil y no están seguras de la conveniencia de formalizarse, mantenerse en la informalidad o tomar otras vías. "(...) el mismo Estado nos está empujando a la informalidad..." dijo el dirigente de una asociación. Todo ello dificulta el desempeño y capacidad de gestión interna de las asociaciones, así como la calidad de la asociatividad y la cohesión de sus miembros; aunque hacia fuera todavía pueden tener o mostrar capacidad de interlocución con el Estado y otras instituciones.

Pese a este panorama, APROSAR y Esperanza Bolivia están acompañando en Oruro a 97 UP entre individuales y asociadas, y en Tarija a cuatro asociaciones de productores agropecuarios. En ambos casos han logrado resultados importantes en la capacidad de gestión, administración, volúmenes de producción y comercialización, exposición y presencia pública de la producción obtenida por sus asociados. Sin embargo, en prácticamente todas las asociaciones de Oruro y Tarija, la cantidad de socios y socias activas es mucho menor a las formalmente inscritas.

Las razones de esa disparidad son varias y tienen causas externas e internas: falta de mercados, ausencia de normas y procedimientos que apoyen a las asociaciones, escaso apoyo de las autoridades y funcionarios públicos. Por parte de los propios miembros de las organizaciones: expectativas insatisfechas respecto a la asociatividad, mucho tiempo dedicado a actividades propias de la organización, dedicación a otras actividades económicas complementarias, falta de control social y de rendición de cuentas, escaso beneficio social y económico para las bases, entre otras.

En este marco es importante encarar las barreras internas y externas que dificultan la consolidación de organizaciones económicas con sostenibilidad económica, organizativa/social (asociatividad-capital social), legal y ambiental. Será necesario diferenciar las organizaciones o grupos funcionales de proyectos o iniciativas específicas, de aquellas que tienen propósitos y horizontes de mediano y largo plazo. Ello implica brindar asistencia diferenciada, ya que estos últimos sí podrían llegar a constituirse en actores económicos relevantes en el desarrollo local y regional.

El reto mayor es afrontar las barreras estructurales que están obstaculizando la consolidación y la sostenibilidad de las asociaciones y organizaciones económicas sean campesinas indígenas o periurbanas y podrían poner en riesgo la continuidad de las acciones y resultados alcanzados hasta ahora con el Programa. Por ello, es necesario introducir o recolocar el tema en la agenda pública, abrir espacios de discusión y analizar opciones para la formalización de las asociaciones, sobre todo en cuanto a la formalización de la venta de los productos que ofertan. Adicionalmente, es indispensable mantener el propósito, y por ende las

estrategias, para contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y a la autonomía de las organizaciones sociales y económicas.

El acceso de las mujeres a directivas de las organizaciones no da cuenta de la calidad de su participación

El Programa se propuso contribuir a que se elija y se mantenga el 50% la representación de mujeres en las instancias directivas de las organizaciones de productores de cobertura y atender la inequidad de género en la inserción de las mujeres en procesos de desarrollo económico local.

En la misma línea, se trabajó para que las organizaciones de productores fortalezcan el rol de prestación de servicios a sus asociados para mejorar la producción, acopio y procesamiento, priorizando la incorporación de mujeres en las nuevas iniciativas productivas, la participación y liderazgo de hombres y mujeres jóvenes y el desarrollo de sus conocimientos y habilidades en temas productivos y nutricionales.

APROSAR trabajó explícitamente porque "(...) hombres y mujeres que participen en el proyecto lo harán en igualdad de oportunidades. Las mujeres han sido históricamente un grupo excluido, el proyecto generará las oportunidades para su inserción laboral y/o la generación de autoempleo de acuerdo a sus necesidades específicas y a las de sus iniciativas económicas, por lo tanto, se favorecerá a que las mujeres se posicionen en el centro de sus vidas, en torno a sí mismas y no así en torno de los y las demás, dicho de otro modo: empoderarlas". (APROSAR, 2013).

Esperanza Bolivia formuló, por su parte, "(...) se promoverá el ejercicio de los derechos de generación de ingresos de las mujeres (derechos económicos y sociales), promoviendo el desarrollo de sus capacidades mediante sesiones de capacitación en temas productivos y nutricionales". (OEB, 2013).



Tanto en Oruro como en Tarija hay avances sustantivos por el trabajo realizado con las mujeres. En APROSAR las mujeres representan alrededor del 70% de participantes en las unidades productivas.

Complementariamente, en los procesos de análisis y reflexión interno sobre lecciones aprendidas, APROSAR indica que es necesario *“Desarrollar contenidos que apoyen la generación de actitudes resilientes, sobre todo en mujeres, es una demanda latente de organizaciones de productores y productoras. Es preciso incorporar temáticas puntuales sobre resiliencia, pues es la demanda de organizaciones donde la mayor parte de sus integrantes son mujeres; además de complementar acciones con especialistas en el tema, pues está comprobado que bajos niveles de autoestima y entornos violentos reducen significativamente la productividad de las personas en sus ambientes laborales”*. (APROSAR, 2016).

El análisis interno en Esperanza Bolivia sobre los cambios en la inequidad en la inserción de las mujeres en procesos de desarrollo económico local se inició indicando: *“Se evidenció que la mujer está poco involucrada en los procesos asociativos y directivos. Su rol en los procesos productivos se circunscribe al pastoreo y apoyo en la siembra y cosecha. La mujer tiene casi nula participación en la definición de precios de venta, aunque sí participa en la comercialización de baja escala. La comercialización a escalas mayores es responsabilidad de los esposos o hijos mayores”*. (OEB, 2013).

Frente a esa realidad inicial, que de alguna manera aún persiste, un logro importante a destacar es *“(…) la valorización del rol de la mujer y su incorporación no sólo en las actividades de cultivo y comercialización de productos, sino también su participación en las directivas de las asociaciones”*. (OEB, 2016).

Del total de las 478 personas participantes directos en los aspectos productivos, casi el 50% son mujeres. *“Al cierre de proyecto, el 100% de asociaciones ha incorporado mujeres en su directiva, destacándose su rol en la toma de decisiones y su presencia mayoritaria como socias productoras en algunas asociaciones, por ejemplo, Erquiz Norte Asociación de Productores Nuestra Sra. de la Merced (ENAPRO) donde aproximadamente el 70% de sus integrantes son mujeres”*. (Ídem).

“El impacto de la alianza estratégica creada y la acción sinérgica de la misma, ha permitido...incrementar en 80% la participación de mujeres en cargos directivos de las asociaciones de productores”. (Ídem).

Como se ha mostrado, en los planteamientos de ambas instituciones del SAE hay objetivos y metas específicas para aumentar y optimizar la participación de las mujeres. Pero, más allá de las cifras y porcentajes que muestran algunos cambios y avances, aún falta trabajar y contribuir en la calidad del desempeño de las mujeres que acceden a directivas de las organizaciones. Para ello es necesario evidenciar si ocupan cargos relevantes o de menor responsabilidad; si ellas toman decisiones y si las bases de dichas organizaciones

y los varones de las directivas asumen y cumplen con dichas decisiones. También analizar las condiciones en que ellas acceden a los cargos y si esto está repercutiendo, sin apoyo, en posibles sobrecargas y restricciones en el hogar. ¿Los derechos, el trabajo y los beneficios entre hombres y mujeres en la organización económica son equitativos?

Otra dimensión es la referida a lo público ¿En qué medida los intereses y la agenda económica de las mujeres es reflejada en las agendas de sus organizaciones? Igualmente analizar cuáles son los cambios en las relaciones de poder, en el comportamiento, actitudes, lenguajes verbales y no verbales de los varones y las prácticas machistas. En fin, temas y ámbitos en que todavía es necesario contribuir a un avance mayor, ya que los porcentajes registrados muestran número de participación, pero dejan fuera aspectos de comportamiento cultural que son los que sustentan en las sociedades la cultura machista de discriminación.

5.2 Avances y desafíos en la nutrición

Cuadro 13: Avances y desafíos en la nutrición

1	Quinua y hortalizas en el sistema alimentario
2	Huertos escolares, centros de ampliación de la cultura

La disponibilidad local de productos diversificados y nutritivos para la alimentación familiar es otro de los resultados clave del Programa, a través de la producción de quinua, hortalizas no tradicionales y bayas.

Se ha puesto atención en el incremento en la generación de ingresos y la disponibilidad local de productos nutritivos, con ello se contribuyó a la diversificación de la producción para la alimentación familiar, se ha incidido sobre la importancia del consumo de la quinua como un alimento de alto poder nutricional, y en la capacitación para la mayor producción de hortalizas y la ampliación de su consumo. De este modo, se cierra el ciclo virtuoso de la producción, comercialización y consumo.

Quinua y hortalizas incorporadas en el sistema alimentario

Esperanza Bolivia reintrodujo el cultivo de quinua en el municipio Yunchará, habiendo realizado previamente una investigación de variedades en la anterior fase del Programa trienal. También se comprobó experimentalmente una forma de producción que no degrada el suelo, como está ocurriendo en otras regiones del país. Esa investigación previa fue fundamental para la adaptación de las variedades y para definir cuáles serían las más apropiadas a las condiciones del altiplano tarijeño.

Después del trabajo realizado, la quinua ya es nuevamente parte del sistema productivo y alimentario de la gente. Las familias producen y consumen el grano por sus cualidades y valor nutricionales. Este es un cambio sustantivo y duradero en la vida de la gente, ya que, pese a la sequía y la disminución del precio de la quinua, muchas familias siguen produciendo y alimentándose con este producto. Pero el cambio no fue sencillo, era necesario desarrollar un conjunto de acciones:

El consumo de la quinua

El propósito era promover la producción de quinua en Yunchará y su incorporación en la dieta familiar, como un medio para contribuir a la reducción de los elevados índices de desnutrición infantil (32%: PMA, 2010). Se esperaba que los hogares de los productores de quinua reserven al menos el 5% de su producción para el consumo familiar anual, lo que equivale al menos a 35 Kg disponibles para un hogar promedio de cinco personas.

Investigaciones de 2014 referidas al consumo y disponibilidad de quinua en los hogares de los productores de quinua, detectaron que el grano no era consumido en los hogares, siendo comercializada la casi totalidad de la producción. Entonces, se procedió a realizar nuevas investigaciones, una de ellas, denominada "Factores de mayor influencia que incentivan o crean resistencia al consumo de la quinua y las hortalizas en los estudiantes de las escuelas del municipio de Yunchará", fue orientada a determinar las barreras que impedían incorporarla en la dieta familiar.

Algunos de los resultados de las investigaciones dieron cuenta que:

Los productores prefirieron comercializar casi el 100% de la producción de quinua por su buen precio en el mercado, y en algunos casos la venta fue pactada cuando la quinua aún estaba en cultivo.

Las madres contaron que cocinar quinua es laborioso, debido a las tareas de limpieza previa para eliminar piedrecillas e impurezas y para retirar la saponina.

Las/los niños refirieron que la sopa de quinua es "fea" porque es picante y amarga, por lo cual preferían el fideo.

Con base en esos resultados se decidió:

- Trabajar con la comunidad educativa (profesores/as, estudiantes y padres/madres de familia).
- Instalación de huertos escolares como factor cohesionador y como proveedor de insumos para las prácticas nutricionales.
- Apoyo en la mejora y reactivación de 10 invernaderos hortícolas.
- Motivación y sensibilización sobre nutrición en las unidades educativas y en las asambleas comunitarias.
- Elaboración de recetarios a base de quinua, hortalizas y otros productos nutritivos de la zona, previo estudio de preferencias alimentarias de las familias.
- Prácticas nutricionales en las unidades educativas con huertos.
- Ferias de degustación de comidas a base de quinua.

Al cierre de proyecto, se logró un incremento de 10% a 65% en la disponibilidad de quinua para consumo en el hogar. Las encuestas-recordatorio de 24 horas de alimentación evidenciaron que el 70% de familias había incorporado alimentos nutritivos en la dieta familiar (entre ellos, la quinua). Fueron mejorados los huertos escolares y 1.370 estudiantes, 189 profesores/as y 450 padres y madres de familia se capacitaron en nutrición y elaboración de comidas a base de quinua, con el apoyo de recetarios de comidas culturalmente apropiadas.

Fuente: OEB, 2016 (Resumen del documento de sistematización)





Yunchará, Tarija. Preparación y degustación de comidas a base de quinua y hortalizas

En el valle central de Tarija, se añadió el cultivo de hortalizas no tradicionales al de las uvas, un rubro tradicional. Las hortalizas se constituyen en una alternativa alimentaria y económica complementaria en el sistema productivo de base campesina. No se trata de rubros introducidos sino de reforzamiento de la diversidad que ya está presente en el sistema productivo y alimentario de la zona, se trata de dinamizar o fortalecer lo que ya existe: "(...) no es que no sabíamos producir, ya sabíamos producir hortalizas, pero lo que hemos sembrado con el proyecto rinde más, son nuevas hortalizas, nuevas variedades. Además, nos han enseñado a preparar, a cocinar, entonces eso es bueno para nosotras las mujeres, nuestros hijos comen más hortalizas". Amanda

Lamazar, Comunidad Guerra Huayqo.

Una gran ventaja comparativa en este valle es la disponibilidad de agua: "Tenemos la mejor agua, no está contaminada y es abundante, es una bendición de Dios y con eso producimos años anteriores con el PROSOL hemos hecho estanques para agua y ahora aprovechamos para regar las hortalizas y las bayas" (Rolando Lamazar, Presidente de Asociación de Productores Guerra Huayco, APROGUE).

Precisamente por contar con menor provisión de agua, en la parte altiplánica de Tarija se introdujo o se amplió el cultivo de hortalizas no tradicionales en invernaderos y con riego por goteo.



San Lorenzo, Tarija: Familias cultivan hortalizas

El equipo de Esperanza Bolivia elaboró un recetario para la preparación de comidas en base a quinua y hortalizas. El recetario fue revisado y validado en diferentes instancias, para luego ser publicado y difundido desde enero de 2016 en los municipios de cobertura y en la propia ciudad de Tarija.

En general el sistema productivo campesino, y en particular el de los municipios de cobertura, es ya diversificado, práctica que aún más corriente y regular entre quienes cuentan con agua de riego. El Proyecto vino a reforzar y, sobre todo, a hacer más productivo el sistema diversificado con nuevos rubros o variedades, orientado tanto a la seguridad alimentaria como al mercado.

Cuadro 14. Yunchará. Participantes en capacitación en nutrición y consumo de quinua y hortalizas

Participantes	2014	2015
Estudiantes	683	687
Profesores	129	59
Padres de familia	147	312
Autoridades Locales	0	45

Elaboración Propia con datos OEB, 2014 - 2015.

Huertos escolares, centros de ampliación de la cultura

Se implementaron huertos escolares en alianza entre estudiantes, padres y madres de familia y los profesores/as de las escuelas. Por ejemplo, en Yunchará se llevaron a cabo dos fases de capacitación en producción, nutrición y formas de consumo de quinua y hortalizas en diferentes núcleos, unidades educativas y comunidades del municipio. En los talleres se utilizaron métodos teórico-prácticos, dirigidos a estudiantes, padres y madres de familia, directores y docentes de los establecimientos educativos. Las recetas cocinadas en la parte práctica fueron a base de quinua y hortalizas, aquellas que las mismas unidades educativas cosechan en sus invernaderos.

En los procesos de capacitación participaron los seis núcleos escolares del municipio de Yunchará. En general, se ha observado que la gente puso en práctica los conocimientos adquiridos: realizan las prácticas de siembra directa, almácigos en platabandas, y almácigos en bandejas utilizando semillas híbridas.

Del mismo modo, en la comunidad Carachimayo, municipio San Lorenzo, el año 2015 se llevó a cabo la capacitación teórica-práctica sobre nutrición y formas de consumo de quinua y hortalizas, con la participación de 30 madres de familia. En la gestión 2016 el avance fue mayor, como se presenta en el siguiente cuadro.



Cuadro 15. San Lorenzo, capacitación en nutrición y consumo de quinua y hortalizas

Lugar	Padres / Madres	Profesores	Estudiantes	Autoridades Locales	Técnicos Sub Gobernación San Lorenzo	OEB	Total
Núcleo Escolar de Camarón	2	4	27	1	2	2	38
Centro de Madres Carachimayo	30				1	3	34
Núcleo Escolar Rancho Norte	14	1	16			2	33
Total	46	5	43	1	3	7	105

Fuente: OEB, 2016.

Los invernaderos de los núcleos escolares no se limitan a la provisión de productos a los escolares sino, sobre todo, se han constituido en centros de capacitación y socialización de la propuesta de mejora de la alimentación y nutrición, verdaderos espacios de ampliación de la cultura, por cuanto los niños y las niñas de hoy, que serán los jóvenes y adultos del mañana, van asimilando las prácticas de la producción agronómica de los cultivos y las innovaciones tecnológicas, desde la preparación de los suelos, la instalación de platabandas para los almácigo, el riego por goteo, los cuidados de los cultivos, hasta su cosecha y procesamiento. También las diversas formas del consumo de las especies y variedades de hortalizas y quinua y sobre todo con el conocimiento de su aporte nutricional.

Cabe tomar en cuenta el desafío de valorar las especies locales en la producción agrícola y el cúmulo de conocimientos y saberes, la protección de semillas y la biodiversidad que ello conlleva. El principal mensaje es que estos rubros pueden ser complementados –no sustituidos- con las nuevas especies y variedades que se introdujeron. Este es el sentido más profundo de que los huertos escolares lleguen a ser centros de ampliación de la cultura.



5.3 Productores periurbanos y campesinos fortalecen sus capacidades productivas

Cuadro 16: Productores periurbanos y campesinos fortalecen sus capacidades productivas

DINAMISMO DE LOS MICROEMPRESARIOS DE ORURO
Inversiones, no. Movilizar recursos, sí.
La mayor demanda es por capacitación para la producción de la periferia a la palestra nacional.
Poner a prueba capacidades empresariales.
Incremento de la producción y ventas de las Unidades productivas.
No hay mercado, hay mucha competencia.
Contribución a la autonomía económica y dignidad de las mujeres.
EL APOORTE DEL SECTOR CAMPESINO DE TARIJA
Reintroducción de la quinua en previa investigación.
Comercialización de quinua.
Hortalizas y bayas, ampliación de la diversidad.
Capacitación en buenas prácticas agrícolas.
“Todo lo que se produce se vende”.

En el marco de la seguridad económica, el Programa se planteó que las capacidades de las OECOM y UP sean fortalecidas y consolidadas a través de la promoción de SDE en áreas organizacionales y de gestión empresarial, adaptadas para el contexto de necesidades en el mejoramiento de los procesos de organización, gestión, producción y comercialización.

5.3.1 Dinamismo de los microempresarios de Oruro

La estrategia de seguridad económica en Oruro estuvo orientada al trabajo con microempresarios periurbanos, en la perspectiva de un desarrollo económico integral e inclusivo, con enfoque de derechos y respeto al medio ambiente. Los avances y dificultades de ese trabajo se presentan a continuación.

Inversiones, no. Movilizar recursos y articular actores, sí

La forma de trabajo con las UP y sus asociaciones consiste, primero en tomar contacto con sus líderes e integrantes, con

quienes se realiza a continuación un proceso de información sobre las características del proyecto, el que consiste en una explicación detallada del mismo, haciendo hincapié en la forma de intervención. En esta fase se explica y destaca que no se cuenta con recursos para realizar inversiones, pero se prestan SDE orientados a mejorar el desempeño empresarial de las UP. (APROSAR, 2015)

APROSAR ha logrado atender con el Programa la demanda de 97 UP individuales y colectivas, sobre todo con la capacitación productiva.

En efecto, el rol de APROSAR no es realizar inversiones, financiar o gestionar financiamiento y ejecutarlos, sino movilizar recursos institucionales, humanos, económicos y materiales; articular actores y vincular ofertas y demandas para fortalecer las capacidades empresariales de empresarios periurbanos de Oruro. La institución incluso llega a atender a los sectores más vulnerables y excluidos de la denominada acción micro empresarial, como son los presos de la cárcel de San Pedro, de Oruro. *"El trabajo de APROSAR tiene el enfoque de derechos, atiende los derechos más vulnerados de los sujetos, movilizándolo a los garantes de esos derechos: las autoridades, para que atiendan a los sectores más vulnerables"*. (Marco Antonio Herbas, Gerente Técnico y Desarrollo Institucional de APROSAR).

Las relaciones de APROSAR son amplias y con un conjunto de instituciones. Por ejemplo, se trabajó con el Programa Nacional de Post alfabetización (PNP), un aliado estratégico, que ayudó sobre todo a las mujeres, que constituyen el 70% de los participantes del Proyecto, para subsanar deficiencias de alfabetización y escolaridad, y lo hacen con la participación de los maestros. Muchas participantes concluyeron o reforzaron su alfabetización y aplicaron los conocimientos adquiridos en sus actividades económicas.

Esta alianza se evidencia a partir del siguiente testimonio: *"Los participantes del PNP en dos años concluyen toda la primaria: matemáticas, ciencias naturales, lenguaje, historia, idioma local. El PNP tiene cupos que cumplir y metas para vincular con la producción, según establece la Ley Abelino Siñani y Elizardo Pérez. De esta manera, se complementó la parte humanística que da el PNP con lo productivo, que da APROSAR. APROSAR proporciona la capacitación gratuita en diversas áreas productivas y el programa educativo envía solicitudes de apoyo para temas productivos. El PNP educativo refuerza la lecto-escritura y APROSAR la capacitación técnica. Las y los participantes dan sus materiales. Todos aportan. Hay varias ferias, donde las y los participantes muestran sus productos, y eso entusiasma a la gente: sobre todo les gustó la producción de embutidos y yogurt. 806 personas pasaron por este proceso, no hay deserción en la parte productiva, como en otras áreas. El Ministerio también certifica las competencias de las personas que tienen dominio sobre algún rubro productivo..."* (Jhovana Muñoz, PNP).

Con la Facultad Nacional de Ingeniería Industrial (FNI) se llevaron a cabo pasantías de universitarios en la UP



Oruro. Lourdes Atahuichi con su Certificado de Competencias

apoyadas por APROSAR. Hay un nicho amplio en las MyPE para los universitarios, que en éstas tienen más opción que en fábricas o industrias, como lo explica una funcionaria de APROSAR: *"En las MyPE, incluso los alumnos pueden sugerir los temas de pasantía, en cambio en las grandes empresas van a apoyar en lo que la empresa solicita... a veces están de ayudantes de secretaria y eso no ayuda a su profesionalización. Las Microempresas son generadoras del 80% de empleo. Pero hay muchas necesidades y aspectos que las hacen vulnerables, a ellas y a sus trabajadores. Por ejemplo, hay necesidad de trabajar en la seguridad industrial donde las MyPE son más vulnerables. Además del incumplimiento de derechos laborales, también se incumplen normas ambientales. Ha sido de mucha utilidad el trabajo con la Universidad, el currículo se ha ajustado a los requerimientos de la microempresa a través de la Federación de Medianos y Pequeños Empresarios"*. (María Cristina Campos, APROSAR).

Otro valor añadido importante de la Facultad de Ingeniería es que los microempresarios llevan muestras de su producción a la Facultad y ésta les otorga los resultados de análisis, lo cual da a los microempresarios una enorme seguridad para la venta de sus productos, incluso para la certificación, cuando quieren hacer el trámite con SEDAG u otras entidades.

Con la Feria Internacional de Oruro (EXPOTECO) también hay un trabajo coordinado. APROSAR se especializó en la organización de ferias y en rueda de negocios porque, “(es necesario que) las ferias no sean solo de exposición sino un espacio donde los productores hagan negocios y no vayan a la feria sólo a exponer y recibir premios. Para ello, entre otros aspectos se les ayuda a los microempresarios a elaborar la ficha técnica de sus productos para la exposición...”. (María Cristina Campos, APROSAR). “APROSAR se hizo cargo de hacer eventos, ferias por rubros. No solo hizo capacitación en todo el departamento, sino también al personal del SEDAG, fue capacitado por APROSAR, incluso les capacitó a organizar las ferias. Actualmente seguimos coordinando como ADEPCA con APROSAR”. (Severo Choque, ex director SEDAG y Presidente de ADEPCA).

Fabio Ríos, presidente de la Asociación de Productores Textiles Oruro (APTO), ratificó que: “(...) nuestros asociados han recibido apoyo para mejorar sus productos, la presentación de sus productos, la ficha técnica”. También APROSAR ha logrado movilizar recursos institucionales para elaborar un Catálogo bianual de Productos de organizaciones productivas de la cárcel de San Pedro. “Hasta las ‘misses’ han ayudado. Nuestros productos ahora están en un catálogo, la gente lo ve bien y hace pedidos o nos busca para hacer trabajos de costura, bolsas, de todo. Por ejemplo, todas las bolsas de mercado se van a Santa Cruz, allí las venden. Pero a veces ponen muchas trabas y controles en la entrada -a la cárcel- y la gente se aburre y ya no vuelve”. (Directivo de una unidad productiva de la cárcel San Pedro)

“Con la Alcaldía no se tiene convenio, pero se realizaron varias acciones conjuntas. La Alcaldía tiene un espacio para microempresarios allí se hacen los eventos de exposición, pasarela, etc.”. (María Cristina Campos, APROSAR).

Con ETA de los Oblatos hay alianza para capacitar en planes de negocios. Los profesores se prepararon en el rubro para apoyar a las UP. La gente se capacita, se titula y tiene su plan de negocio. “Los participantes elaboran sus tesinas para emprendimientos, una vez que concluyen su carrera. En 2016 egresaron 130 técnicos medios, 70% mujeres y el 30% hombres. Las y los alumnos saben hacer cálculos de costos, la viabilidad técnica y económica. Aquí pueden estudiar desde los 15 años, muchas son amas de casa. La mayoría son de extracción humilde pero también de clase media, de la zona. Ahorita la demanda mayor es de capacitación en gastronomía, belleza. Si bien el programa es especializado en ramas técnicas, tiene currículo holístico, se promueven valores... También se trabajó en temas de violencia familiar”. (Luis Ramallo, Director ETA Oblatos)

Los representantes institucionales entrevistados reconocen y valoran en sumo grado el papel y la capacidad de articulación de APROSAR, que moviliza y capitaliza las acciones institucionales para potenciar el capital humano dedicado a la micro y pequeña empresa en Oruro. Esto se expresa en el relacionamiento y la articulación de demandantes y oferentes de SDE y movilizando los recursos públicos locales

dentro de un enfoque de desarrollo económico local. Y en ello ha tenido mucho éxito, por ejemplo, logró gestionar más de Bs 450 mil de entidades públicas y más de Bs 43.800 como aporte propio de los participantes o demandantes de los servicios empresariales. Es valorable que las UP hagan el esfuerzo de aportar su contraparte, lo que dignifica y otorga mayor autonomía a las personas y organizaciones y el cumplimiento de acuerdos entre partes.

Aunque, en algunos casos hay “Débil asignación de recursos económicos destinados a cubrir y/o subvencionar SDE especializados por parte de la GAMO y la GADOR” (APROSAR, 2016). Esta situación se agravó en los últimos años debido a la reducción de los precios internacionales del petróleo, que disminuyó la asignación de recursos del Impuesto Directo de los Hidrocarburos (IDH) tanto a gobiernos municipales como departamentales y universidades, lo que requiere repensar estrategias y mecanismos que permitan continuar logrando la participación de entidades públicas en esta tarea.

Por otro lado, también hay cierta preocupación sobre todo en las mujeres “...porque falta gente que capacite, somos muchos grupos y el personal asignado ya no alcanza para atender a tantos que somos...” (Lourdes Atahuichi, Asociación San Miguel). Ello podría repercutir en la calidad del servicio, sobre todo de capacitación en producción y comercialización, dejando sin atención otras dimensiones de la capacitación y en la sobrecarga laboral del personal.



Oruro. Catálogo bianual de la producción en la cárcel San Pedro

La mayor demanda es por capacitación para la producción.

Son 97 unidades productivas, entre individuales y asociadas, que, habiendo recibido servicios del proyecto, aplican sus conocimientos y habilidades adquiridas para la organización, gestión, producción y comercialización de sus iniciativas económicas. Todas ellas cuentan con Diagnóstico Integral (DI) y recibieron algún SDE.

También se ha propuesto lograr que los productores desarrollen sus capacidades para elaborar y/o actualizar sus planes de negocios al finalizar cada año fiscal. Dado que "(...) la mayor parte de las UP con las que se trabaja no cuentan con este documento, se asumió como estrategia para todo el proyecto la realización de siete módulos de capacitación para que los empresarios puedan desarrollar capacidades en la elaboración de sus planes de negocio... Es así que a partir de alianzas con otras instituciones se logró que 76 empresarios y emprendedores adquieran los conocimientos y las capacidades para la formulación de sus propios planes. Es en este sentido, a lo largo del proyecto se trabajó con la gobernación, AIESEC, ETA Oblatos, UP Club del Saber "Pastelería Maná" y otros, para que adquieran las capacidades necesarias que les permitirán elaborar este documento para sus respectivas iniciativas". (APROSAR, 2016).

Como era de esperarse, debido las características del tipo de la población y de los propios actores, así como por las actividades económicas desarrolladas, la demanda de mayor relevancia en los procesos de capacitación está relacionada con la producción. Esta fase es o puede llegar a ser el punto principal, no solo para la mejora de la calidad del producto sino también de la seguridad que las familias o UP ganan al recibir la capacitación y el respaldo de reconocidas instituciones como la universidad pública y Conglomerado Textil Boliviano (COTEXBO), entre otras. Por ello APROSAR ha previsto que los servicios deber ser ajustados a las necesidades y expectativas de las UP que los solicitan.

El año 2016 "se desarrollaron 189 talleres de capacitación en las 4 dimensiones propuestas, siendo el 75% correspondiente a la dimensión productiva. A lo largo del proyecto se mantiene la preponderancia de la solicitud de capacitación en la dimensión productiva, donde se tiene un 66% de requerimientos, mientras que la dimensión comercial queda en un 16%, esto debido a que la mayor parte de las unidades productivas identifica falencias en sus procesos productivos". (APROSAR, 2016).

Llama la atención que, al otro extremo, la capacitación en la dimensión asociativa no tiene ningún interés de parte de las OECOM o UP. Los testimonios de la gente ratifican que su mayor demanda e interés es por mejorar sus capacidades para la producción en los rubros que trabajan e incluso en otros para diversificar su oferta.

Es cierto que las y los productores, al menos en una primera fase que no tiene plazo temporal definido, prioriza la producción y, por tanto, tiene sus necesidades, prisas, urgencias y expectativas que son prácticas y no siempre estratégicas. Por ello, no parece ser de su especial interés



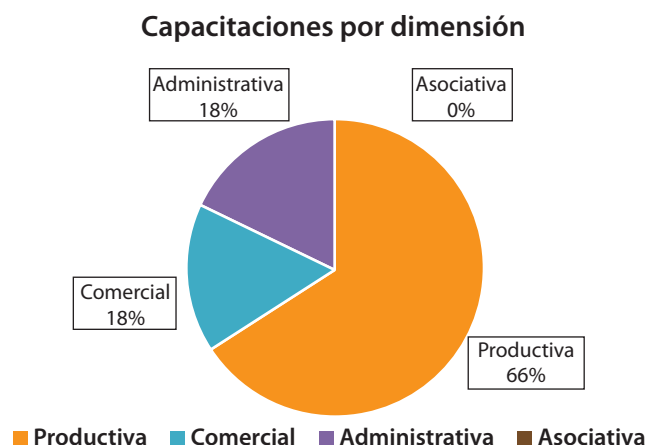
Oruro. Documentos de planes de negocio de alumnos(as) de ETA y APROSAR

la capacitación y formación integral, entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado al desarrollo o fortalecimiento de capacidades cognitivas, motoras/ destrezas y/o actitudinales.

Entonces, habrá que hacer esfuerzos metodológicos y repensar las estrategias y contenidos para no limitarse a proporcionar capacitación técnica solamente. Insistir en que espacios de diálogo, a veces informales, la asistencia técnica y el acompañamiento pueden ser momentos y espacios privilegiados para complementar esas otras dimensiones de la formación que no se logra proporcionar en espacio formales de la capacitación en producción.

De la periferia a la palestra nacional

Las acciones llevadas a cabo en alianza con un conjunto amplio y diverso de actores institucionales tuvieron poco a poco sus resultados. Por ejemplo, en 2015, una de las acciones coordinadas sumada a los procesos de capacitación y asistencia técnica y que ha tenido éxito con repercusión nacional fue la participación en la Feria Internacional de Textiles (FITEX).





Participación en la FITEX 2015

Durante los meses de mayo y junio del 2015, bajo el convenio interinstitucional entre APROSAR y el Conglomerado Textil Boliviano (COTEXBO), junto al Gobierno Autónomo Municipal de Oruro, se han ido fortaleciendo los SDE especializados en beneficio de las unidades productivas, especialmente con la capacitación en "Tendencia de Modas" para el sector textil del municipio de Oruro en los rubros de alta moda, tejidos y ropa deportiva en algodón. Esta actividad estuvo ligada a la búsqueda de mercados a través de la participación en la FITEX 2015.

El evento de la FITEX 2015, se llevó a cabo en los ambientes del salón Tiahuanacu del Hotel Radison en la ciudad de La Paz del 25 al 27 de junio, organizado por COTEXBO.

Con los conocimientos adquiridos, las UP que participaron del proceso de capacitación presentaron una colección de prototipos de prendas de vestir en alta moda y tejidos, tomando en cuenta la creatividad, el diseño e innovación de acuerdo a la tendencia actual.

Las unidades productivas que participaron fueron:

- 1. DISEÑOS KANDY**, del rubro alta moda.
- 2. MODAS JULY**, del rubro alta moda.
- 3. MODAS ORIANETT**, del rubro alta moda.
- 4. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TEXTILES ORURO (APTO)**, del rubro tejido en camélidos.
- 5. ASOCIACIÓN MULTIDISCIPLINARIA ARTE Y SABOR (ASOMARS)**, del rubro tejido.
- 6. CLAUDYTEX**, del rubro tejido en camélidos.

La delegación presentó sus colecciones en la exposición de productos y en la pasarela, causando una buena impresión entre las y los asistentes y los jurados, especialmente las UP Diseños Kandy y Modas Orianett, que fueron tomadas en cuenta para realizar prototipos de abrigos en tela de alpaca para el mercado europeo, mientras que CLAUDYTEX fue parte de empresas oferentes de chompas de lana de alpaca para el mercado de Finlandia. En este último caso se adelantaron actividades con una sesión fotográfica de cinco chompas, dos de mujer y tres de hombre, realizadas en la cumbre de la ciudad de La Paz con modelos profesionales. (APROSAR, 2015).

Fuente: Elaboración propia con base en Informe anual 2015 de APROSAR.

Otro espacio importante donde destacaron algunas UP apoyadas por el Proyecto fue la participación en dos eventos de cobertura nacional, como se describe a continuación.

Galardón para el “Click al Plato”

En la gestión 2015 se destaca el grado de madurez alcanzado por la UP Clauditex, quien, a través del apoyo brindado por el equipo técnico de la VEL, logró el envío de muestras de productos a México y Finlandia, como parte del resultado alcanzado durante la participación de la FITEX 2015, donde las prendas de vestir presentadas por su propietario son reconocidas por su calidad.

En este mismo evento comercial, también se destacó la participación de las UP Diseños Candy y Modas Orianett, en el rubro alta moda femenina, quienes tuvieron la oportunidad de elaborar muestras de abrigos confeccionados en paños de Alpaca, los cuales no se concretaron debido a problemas internos de las UP.

Otro de los logros importantes en la gestión 2015 es el reconocimiento de la iniciativa “Click al Plato”, desarrollado

por los universitarios integrantes del Instituto de Transferencia Tecnológica e Innovación (ITTI), en el evento denominado Startup Weekend (La Paz) donde fueron galardonados. Actualmente el plan de negocios presentado está con miras a identificar financiamiento.

Los siguientes emprendimientos son los tomados en cuenta en la propuesta “Click al Plato”:

- **LA COCINA DE JUAN**
- **TECHY`S POLLO**
- **DELICAKES**
- **REYNA MÉNDEZ DE CASTRO**
- **MIRIAM**

Fuente: Elaboración propia con base en Informe anual 2015 de APROSAR.



Oruro, Fabio Ríos, en su taller de confección de tejidos

Poner a prueba propuestas y capacidades empresariales

El servicio prestado por APROSAR y sus aliados no solamente respalda y apoya iniciativas, sino que también cumple la función de punto de control de calidad. Muchas iniciativas pueden ser desestimadas por razones de calidad, volúmenes de producción o deficiente capacidad productiva, por lo que es mejor ser claros y transparentes sobre la viabilidad de un emprendimiento, como ocurrió con el caso siguiente.

Valoración de la calidad de las propuestas

Se retomaron los compromisos asumidos con el Municipio de Pazña, pues estaba pendiente la presentación del informe de la evaluación técnica financiera de la Planta Procesadora de Lácteos en ese Municipio.

Este documento se elaboró a través de una práctica pre profesional en la gestión 2015, quedando pendiente su presentación oficial a autoridades municipales, personal técnico de la planta y productores a principios de la gestión 2016.

El resultado del análisis técnico financiero realizado concluye que, bajo las actuales condiciones de producción, la empresa

municipal no es viable y se constituirá en una erogación insostenible para el municipio, con una pérdida anual de aproximadamente Bs. 20.000. La planta actualmente se encuentra produciendo por debajo del 50% de su capacidad instalada. Esto se debe a que los volúmenes de compra de sus principales clientes se redujeron debido al calendario escolar, pues su único cliente es actual proveedor del desayuno escolar en varios municipios. En esta reunión la FNI – Industrial planteó al municipio una administración conjunta para mejorar el desempeño empresarial a través del incremento en los volúmenes de producción y comercialización, para ello se proyecta la realización de asistencias técnicas integrales en las dimensiones de producción y comercialización.

Fuente: APROSAR, 2016.

Para proseguir con la Planta procesadora de lácteos se firmó el convenio entre la FNI y el municipio, *“Pero aún no está en vigencia, por temor del alcance de invertir en la administración compartida”*. (Diálogo con equipo APROSAR).

Incremento de la producción y ventas de Unidades Productivas

Los incrementos en los volúmenes de producción y en el nivel de ventas dan una clara pauta de los efectos del SDE, de la capacitación y la asistencia técnica proporcionadas. Según la información de APROSAR: *“A la conclusión del proyecto se cuenta con información que demuestra que se logró un incremento del 30% en los volúmenes de producción de las UP, esto se debe a que, a través de las capacitaciones, se mejoró sus actuales procesos y en algunos casos, se diversificó la oferta de productos a través de la oferta de derivados cárnicos, derivados lácteos, bisutería, derivados de quinua, panadería y repostería, pintura en tela, macramé, tejido a mano, tejido en máquinas manuales. Este incremento también se debe al apoyo integral brindado por el proyecto, pues a la conclusión de los procesos de capacitación se desarrollaron exposiciones de productos donde se ponían a la venta los mismos. Quienes participaron de las capacitaciones se encontraban motivados al percibir ingresos a la conclusión de las capacitaciones”*. (APROSAR, 2016).

También: *“Se evidenció el 15% del incremento en las ventas de las UP, gracias a que el proyecto logró vincular a las UP con otras instancias que organizaban eventos comerciales como GADOR, GAMO y FEDE MyPE. El incremento en las ventas se debe a que muchas de las UP, gracias al proyecto, tuvieron una mayor participación en eventos comerciales locales, que permitieron mejorar la rotación de sus productos y a la vez optar por la mayor diversificación de su oferta, al ser muchas de ellas asociaciones multisectoriales”*. (APROSAR, 2016).

“No hay mercado, hay mucha competencia”

Los avances y resultados exitosos alcanzados con el Proyecto se expresan en la calidad y cantidad de producción en prácticamente todos los rubros apoyados. Sin embargo, una demanda generalizada de hombres y mujeres productores y dirigentes entrevistados es lograr o abrir nuevos mercados para los productos que producen las UP. Como ya se dijo, a diario viven la tensión entre formalizarse o mantenerse en el mercado informal.

Todos los productores entrevistados consideran que el mercado de ropa usada es una gran competencia no sólo para los microempresarios sino también para las medianas y grandes empresas. *“La Kantuta –el mercado Kantuta de ropa usada- es pues la que nos arruina, nos hace gran competencia. Nosotros estamos desprotegidos y estamos empujados a la ilegalidad”*. (Fabio Ríos, presidente de APTO).

Pero también faltan espacios físicos para la venta. Las productoras tienen que ingeniárselas para acceder y

mantenerse en puestos de venta: *“No hay mercado, hay mucha competencia, mucha envidia hay, no nos dejan vender, nos botan de los puestos. Unos nomás quieren ganar, de los demás qué les importa... También hay mucha competencia en la Kantuta y el contrabando de lana... Yo pienso que en vez de ir a pelear en el mercado por los puestos vamos a vestir a la gente de nuestros barrios, de nuestras zonas, porque la gente poco a poco está empezando a valorar la calidad de nuestros tejidos de chompas. Ahora mismo, en la Asociación estamos tejiendo chompas para los niños de la escuela de nuestro barrio, pero cuando eso acabe hay que seguir buscando otros mercados...”*. (Lourdes Atahuichi, Asociación San Miguel).

Contribución a la autonomía económica y dignidad de las mujeres

Como ya se apuntó, las acciones desarrolladas por el SAE han contribuido en mucho a fortalecer las capacidades productivas de las mujeres, que en conjunto representan el 70% del total de participantes. En muchos casos, las mujeres aprendieron a hacer mejor lo que ya sabían hacer, pero en otros tantos, el desarrollo de sus capacidades y cualidades prácticamente se iniciaron con el Programa. En ambos casos, la capacitación les ha ayudado a tomar conciencia de sus propias capacidades, a superar miedos y barreas y fortalecer su autoestima, al punto de darse cuenta que ellas también pueden y son capaces de desarrollar actividades productivas que de alguna manera les generen un ingreso económico.

La anterior afirmación se apoya en varios testimonios, como éste: *“Antes dependía del sueldo de mi marido nomás, ni siquiera para viajar y regalarle una tortita a mi papá por*



Oruro. Oferta diversificada de Productos artesanales

sus cumpleaños tenía. Él está en La Paz, toda mi familia está en La Paz, pero nosotros nos hemos venido a Oruro hace años. Mi marido me decía 'a qué vas a ir, gastando, te regalo quince bolivianos para que le llames y le felicites a tu papá'. No es igual pues, yo quería ir a abrazarle a mi papá... Para todo dependía de mi marido. Ahora estamos separados, nos hemos divorciado y ni siquiera se ha hecho cargo de la comida de mis hijos, de nada. Entonces yo no sabía cómo hacerme cargo de todo, ya no había sueldo pues. Más bien, con el Proyecto hemos hecho grupo y me he capacitado en tejido. Con la licenciada Sandra he aprendido a hacer chompas y otras cosas más, pero ahora estoy haciendo más chompas. Así me he dado cuenta de que tengo capacidad, que yo puedo ganar mi dinero y mantener a mi familia. Sola estoy luchando, pero estamos saliendo adelante.... Cómo no hubiera querido aprender esto antes, así no hubiera dependido del sueldo de mi marido, no me hubiera hecho ultrajar tanto..."
(Productora Asociación Tejedoras San Miguel).

Este testimonio, puede expresar el sentimiento de muchas mujeres, que, aunque sea de manera parcial evidencia el logro de márgenes de autonomía económica frente a la continua dependencia del sueldo o actividad económica del marido. Este es un aspecto poco visible pero que en varias entrevistas fue evidente. También podría constituirse en un tema de investigación en una nueva fase del Programa.

5.3.2 El aporte del sector campesino de Tarija

En Tarija, la seguridad económica estuvo orientada a que las habilidades técnicas y empresariales mejoradas de los productores, incrementen la producción y la productividad de sus productos. Las acciones se dirigieron a la producción y comercialización de quinua, hortalizas no tradicionales y bayas. La población participante directa e indirecta que se alcanzó a atender con el proyecto se muestra en el cuadro que sigue.

Cuadro 17: Tarija. Participantes directos e indirectos del programa

Componente	Cercado	San Lorenzo	Yunchará	Total
Autoridades locales y funcionarios/as	9	9	7	25
Productores/as	130	137	211	478
Padres/madres	35	90	450	575
Profesores/as	4	19	189	212
Estudiantes	78	116	1.370	1.564
Participantes directos	256	371	2.227	2.854
Comercializadores/as (estimado)	650	685	1.055	2.390
Consumidores (estimado)	13.000	13.700	21.100	47.800
Integrantes de familias (nutrición)	468	900	8.036	9.404
Participantes indirectos	14.118	15.285	30.191	59.594
Total	14.374	15.656	32.418	62.448

Fuente: OEB, 2017



Reintroducción de la quinua previa investigación

La producción de quinua se concentró en el Municipio de Yunchará. En las dos campañas se obtuvo los resultados que se consignan en el cuadro 18.

Cuadro 18: Yunchará. N° de productores y superficie con quinua: Campaña 2013 – 2014 y 2014-2015

Item	2013-2014					2014-2015				
	Sembrada		Cosechada			Sembrada		Cosechada		
	N° Productores	Superficie (ha)	N° Productores	Superficie (ha)	Cantidad cosecha (qq)	N° Productores	Superficie (ha)	N° Productores	Superficie (ha)	Cantidad cosecha (qq)
Total	76	30,71	32	12,81	68,21 qq	95	24,09	32	9,3	129,2 qq (5945 kg)
Promedio		0,4 ha/prod		0,4 ha/prod	5,32 qq/ha 245 kg/ha		0,25 ha/prod			13,9 qq/ha 639.25 kg/ha

Fuente: Elaboración propia con base en Informes OEB, 2015 y 2016.



Tarija. Producción quinua en Yunchará

La semilla utilizada fue de las mismas comunidades de Yunchará, cosechada en la campaña previa y adaptada a la zona. Se utilizaron las variedades Sajama, K'ellu, Pasancalla, Pantela y Waranga. Adicionalmente, se realizaron ensayos piloto con pequeñas cantidades de tres nuevas variedades proporcionadas por el Programa de Investigación Nacional de la Papa (PROINPA) (La Paz) que fueron: Curmi, Blanquita y Jach'a Grano.

Aspectos que tuvieron insuficiente consideración en el Programa son los riesgos climáticos habituales, las nuevas manifestaciones de los efectos del cambio climático y la necesidad de establecer la gestión de riesgos como parte del SAE. De hecho, el trabajo de los productores fue afectado en modos significativo en varias comunidades, y se pudo paliar de alguna manera asumiendo y ensayando algunas medidas, como lo expresan los siguientes testimonios.

“Un aspecto importante a mencionar fue la ocurrencia de fenómenos naturales adversos, habiéndose soportado sequías prolongadas, heladas, granizadas y cambios bruscos de temperatura en el transcurso del día. Frente a las inclemencias climáticas mencionadas, la quinua se enfrenta con altos riesgos que, dependiendo del estado fenológico, como al inicio del desarrollo de la planta, provocan la pérdida parcial o total del cultivo, como también en estados más avanzados de fenología donde repercute en bajos rendimientos. Para mitigar estos efectos del cambio climático, se ensayan acciones tales como adecuar las épocas de siembra, dotar de agua de riego suplementario, mejoras culturales de manejo y fertilización, etc.” (OEB, 2014).

En la primera campaña se cosecharon 68.21 qq de 12.81 hectáreas de 32 productores que llevaron el cultivo hasta el final, teniendo un rendimiento promedio de 245 kg/ha. Sin embargo, estos rendimientos pueden parecer muy bajos debido al promedio con algunas parcelas que fueron abandonadas, donde al final se cosechó solo algunos kilogramos para el autoconsumo, haciendo variar los resultados finales. Si se considera solamente aquellas parcelas que obtuvieron rendimientos superiores a los 100 kg/ha, que corresponden a 22 productores en 8.14 ha, el rendimiento es mayor: se recolectaron 2,982 kg (7,96 qq/ha, dando un rendimiento promedio de 366 kg/ha.

Una vez concluida la segunda campaña agrícola se procedió con el cálculo del rendimiento de la producción de quinua por cada una de las variedades, obteniendo los resultados que se consignan en el cuadro siguiente.

Cuadro 19: Municipio de Yunchará. Rendimiento de quinua 2014 / 2015, según variedades.

Variedades	Superficie m2	Cosecha Kg	Rendimiento estimado kg/ha
Sajama	59,167	4,342.8	734.0
K'ellu	26,692	1,250.7	468.6
Pantela	650	1.0	15.4
Pasancalla	1,670	118.7	710.9
Jacha Grano	4,781	231.8	484.8
TOTAL	92,960	5,945.0	639.5

Elaboración propia con base en informes OEB, 2015 - 2016

En la campaña agrícola 2015 – 2016, desde el mes de octubre a diciembre, 103 productores prepararon terrenos para la siembra de quinua en una superficie de 45 hectáreas, de 15 comunidades de las zonas media y alta del municipio de Yunchará.

Al igual que en gran parte del país, debido a la fuerte sequía ocasionada por el fenómeno de El Niño, no se pudieron lograr las metas previstas. La situación obligó a declarar, mediante Ley Departamental, zona de desastre al Municipio de Yunchará en una superficie de 45 hectáreas de 15 comunidades de las zonas media y alta.

A eso se sumó la fuerte caída de precios de la quinua, a nivel nacional e internacional, lo que desmotivó a gran parte de los productores para sembrar mayores superficies, limitándose en la mayoría de los casos a sembrar para su autoconsumo. El precio del quintal de quinua (de 46 kg) en la campaña 2013 – 2014 osciló entre 1,400 y 1,600 Bs, y en campaña 2014 – 2015 bajó a menos de Bs. 400.

Por estas razones, no se insistió en la siembra de quinua y se decidió apoyar a los productores de acuerdo a su interés y, sobre todo, para su seguridad alimentaria.

En las tres campañas agrícolas: *“211 productores han sido capacitados y han recibido insumos y asistencia técnica para la producción de 4 variedades de quinua adaptadas a la zona, habiéndose ensayado el comportamiento de 8 variedades, y logrado un ciclo de siembra anual”*. (OEB, 2016).

Comercialización de quinua

De los 68,2 qq, cosechados en la campaña 2013-2014 se apoyó la comercialización de 48.20 qq a un precio promedio de Bs. 1,200.00 por quintal, haciendo un total de Bs. 57.840 (en promedio habría correspondido a 6.394,8 Bs/flia). La quinua fue comercializada para el desayuno escolar de los municipios Yunchará y Yacuiba, de acuerdo a lo indicado por

el empresario que adquirió el producto. También se destinó para semilla de la nueva campaña 2014 – 2015 de Yunchará y para ensayos de investigación en el municipio San Lorenzo (Méndez). Una parte se adquirió para los eventos de capacitación en nutrición y consumo de la quinua, para los diferentes núcleos y escuelas de Yunchará. Del resto, cada productor reservó tanto para semilla de la próxima campaña como para autoconsumo.

Debido a la caída del precio, la comercialización de quinua de la gestión 2004-2015, y por decisión de su asamblea, la Asociación de Productores de Quinua de Yunchará (APROQUY) decidió que cada socio venda su producción de manera individual. Algunos lo hicieron en el mercado de Tarija o en la Feria Departamental de Tarija “Productos de la Tierra”, que promocionan la venta directa del productor al consumidor; hubo incluso quienes decidieron solamente consumir el grano.

Producción de hortalizas y bayas, ampliación de la diversidad

En la gestión 2014, junto con la Unidad de Desarrollo Productivo de la Gobernación del Departamento de Tarija Sección San Lorenzo, técnicos de Esperanza Bolivia y líderes de las comunidades definieron y seleccionaron a 50 productores que ya tenían experiencia en la producción de hortalizas, para implementar 38 parcelas demostrativas y 12 productores potenciales. A esta lista se sumaron 20 mujeres que se dividieron en cuatro grupos de trabajo. *“(…) sí, aquí con Esperanza Bolivia estamos produciendo todo tipo de hortalizas, he mejorado y ampliado este invernadero, pero tengo tierra en otro lado para seguir produciendo... hemos ido también de intercambio a la Argentina. Antes yo estaba allí he aprendido mucho, pero ahora me he vuelto, ahora me dedico a la producción de hortalizas y estamos haciendo algo de turismo también, la gente viene los fines de semana...”* (Domingo Cadena, Cercado rural).





Tarija. Productor de hortalizas y bayas

La estrategia de trabajo fue descrita por Sergio Martínez, de Esperanza Bolivia: *“Sobre la base de su experiencia, a la gente se le proporcionó nuevas variedades y nuevas formas de producción que han tenido buen rendimiento. Con nuevas especies tienen más beneficio y mucha gente se queda y tiene una opción de trabajar y quedarse en su tierra, incluso algunos vuelven a dedicarse a la producción agrícola”*. Una visión confirmada por autoridades municipales y de la gobernación.

Luis Castro, Director de Desarrollo Económico, en la Sub gobernación de San Lorenzo, quien afirmó: *“Estamos coordinando con Esperanza Bolivia, en la producción de los horticultores, la asistencia técnica que da la institución es clave sobre todo espárrago, arándano... ahora hay agua para regar. Son 80 comunidades, hemos destinado noventa mil bolivianos en insumos, semillas... no tenemos técnicos, ahí viene la coordinación con ellos. En Carachimayu hay como 1.200 hectáreas para regar, pero sólo se riega 400 hasta ahora. Además, hay otros proyectos de riego y, en total, se podría regar unas 2.000 hectáreas más, eso es grande y se necesita trabajar coordinadamente. Con el nuevo proyecto, Esperanza Bolivia podría apoyar en Carachimayu. Hay una gran oportunidad de fortalecer la hortalicultura, todo esto va a cambiar. Hay harta demanda, aunque los recursos disminuyeron mucho y tenemos poco personal y poco para inversión”*.

Por su parte, Johnny Torres, Subgobernador de Cercados nos dijo que: *“Con Esperanza Bolivia hemos hecho una buena alianza entre Estado y ONG. El Know How de Esperanza Bolivia es importantísimo para el desarrollo de cultivos no tradicionales, de la hortalicultura, de los frutales cómo no aprovecharlo, cómo no usarlo para el desarrollo de las comunidades y las familias campesinas vivan de la agricultura... Como Sub gobernación tenemos toda la voluntad para seguir coordinando como lo hemos hecho hasta ahora”*.

Hasta el final del proyecto fueron capacitados 267 productores/as, quienes además recibieron insumos y asistencia técnica para la producción de 27 especies hortícolas con 56 variedades en diversos ciclos de siembra y cosecha anual, bianual y multianual. También se ha incluido la producción de tres especies de bayas con ocho variedades perennes y cosechas anuales en diferentes épocas.

En cuanto al rendimiento de la producción, un dato fundamental para el éxito del proyecto, se registra que: *“El rendimiento promedio de las hortalizas en general se ha incrementado en un 59,25% al fin del proyecto, superándose la meta prevista. Los mayores incrementos de rendimiento (150%-75%) se dieron en las hortalizas alcachofa, nabo, espárrago y coliflor. Los menores incrementos de rendimiento (13%-20%) han estado en hortalizas como vainitas, lechuga crespa y apio”*. (OEB, 2016).

A continuación, se muestra un resumen de la información desagregada de rendimiento por unidad de superficie según cada hortaliza.

Cuadro 20: Tarija. Incremento de los rendimientos de hortalizas y bayas

	Cultivo	Unidad	Rendimiento Unidad por ha		% incremento
			Inicial	Final	
1	Acelga	Mazo	10.000	14.000	40%
2	Alcachofa	Unidad	5.000	12.000	140%
3	Apio	Plantas	5.000	6.000	20%
4	Brócoli	kg	6.000	10.000	67%
5	Col de Bruselas	kg	8.000	13.000	63%
6	Coliflor	kg	8.000	14.000	75%
7	Espárrago	kg	1.200	2.500	108%
8	Lechuga crespa	Amarro 70 planta	120	140	17%
9	Lechuga mantecosa	Caja 40 plantas	120	200	67%
10	Nabo	kg	800	2.000	150%
11	Repollo blanco	Unidad	3.500	5.000	43%
12	Vainita	kg	1.600	1.800	13%
13	Zapallo tronquero	Docena	8.500	10.000	18%
14	Zuchini	Docena	6.000	9.500	58%
15	Frambuesa	kg	5.000	6.800	36%
16	Zarzamora	kg	6.000	8.000	33%

Fuente: OEB, 2016.

Adicionalmente, para mejorar las habilidades técnicas y empresariales se brindó apoyo en la producción de material vegetal de bayas (zarzamora y frambuesa) y hortalizas (espárrago y alcachofa). Para ello, se dotó a los productores de cajas plásticas para el transporte de los productos, aplicando las BPM en el proceso post cosecha. De este modo se garantizó una mejor calidad del producto en la etapa de comercialización.

Capacitación en buenas prácticas agrícolas

Dado que gran parte de las familias participantes ya tiene alguna experiencia en la producción de hortalizas y frutas, la capacitación y asistencia técnica se concentraron, sobre todo, en la mejora de las técnicas de almacenado. Para ello se procedió con la distribución de cámaras de almacenado y bandejas plantineras multiceldas; se dio continuidad a la entrega de semillas de alto valor genético y al seguimiento a la germinación y desarrollo de plántulas. De forma complementaria e indispensable, se prosiguió con el apoyo en el riego según las necesidades hídricas del cultivo de acuerdo a su desarrollo fenológico.

Aunque, algunos productores indican que *“Las bandejas plantineras multiceldas no siempre funcionan bien, para nosotros es mejor hacer el almácigo en el suelo porque son más resistentes las plantitas, en cambio de las bandejas son débiles, cuando se trasplanta ahí nomás se paran...”*. (Daniel y Gladys Alemán, San Lorenzo). Probablemente se trata de un manejo aún inadecuado de las bandejas, aspecto que vale la pena tomar en cuenta como tema o aspecto a fortalecer en la eventual nueva fase del Programa.



Tarija. Capacitación personalizada



Tarija. Mejorando los envases en Pos-cosecha



Con la producción de los viveros para la producción de material vegetal, se logró la implementación de nuevas parcelas de frambuesa y zarzamora con plantines producidos en el vivero de zarzamora y frambuesa.

También se proporciona capacitación en aplicación de principios básicos de buenas prácticas agrícolas y en buenas prácticas de manufactura. Dado que se trata de rubros muy perecederos, pero también tomando en cuenta la realidad de las condiciones de trabajo de productores/as se establecieron requisitos en infraestructura mínimos para extender la vida útil de los productos, una vez cosechados. Este es un tratamiento indispensable para presentar a la población consumidora un producto de calidad.

En la parte alta, en el Municipio de Yunchará, se llevó a cabo la capacitación en los seis núcleos escolares sobre manejo agronómico de las hortalizas, su cosecha y pos-cosecha aplicando las BPA y BPM. Los talleres de capacitación fueron dirigidos a profesores, estudiantes y miembros de la junta de padres de los respectivos núcleos escolares

Como parte del proceso de capacitación también se llevó a cabo un intercambio de experiencias. Técnicos de la Gobernación Departamental de Tarija, Sección San Lorenzo, productores de San Lorenzo y técnicos del



Tarija, Canasmoro. Vivero de Sr. Fernando Perales con producción de material vegetal para toda la zona

proyecto realizaron viajes de intercambio para fortalecer sus capacidades en producción y comercialización de hortalizas en el Día de Campo en la localidad Apolinario Saravia, República Argentina.

“Todo lo que se produce se vende”

Contrario a lo que comúnmente se suele pensar, debido a la deforestación de suelos en Tarija y a la sequía que enfrentan varias regiones del país, los valles de Tarija están pasando por un buen momento en la producción agropecuaria, en parte por las inversiones realizadas en riego en anteriores gestiones. La producción de uvas se ha diversificado con nuevos rubros como las hortalizas no tradicionales y las bayas, a lo que el Proyecto está contribuyendo. Tanto la producción tradicional como la nueva, están siendo comercializadas en mercados de Tarija y ampliándose a otras regiones, por ejemplo, Camiri, Sucre, Tupiza, Potosí y La Paz.

Pero se confrontan algunas dificultades. En algunos casos puede ser un problema de espacio para los puestos de venta: *“Nosotros no tenemos espacio, los intermediarios no nos dejan vender. Para vender a las viajeras tenemos que estar a las dos de la mañana, es un sacrificio para nosotras”* (Amanda Lamazar). De todas maneras, de forma organizada o individual, se encuentra mercado para la producción de las zonas de cobertura del proyecto. Es por eso que muchos de los productores y productoras entrevistadas indicaron: *“Todo lo que se produce se vende. Las viajeras son las que nos compran y llevan a otros lugares”*.

Uno de los casos de venta organizada y regular es el del mercado local de Villa Fátima, de la ciudad de Tarija. Desde el año 2014 se estableció con el Programa un punto de venta en dicha feria los días sábados, para apoyar a los productores en la comercialización de sus productos y promocionar las hortalizas de estos productores bajo la marca AFRUTAR, de la Asociación de Fruticultores de Tarija.

El Programa apoyó en la confección de un toldo de protección, sus respectivos letreros de identificación,

estructuras metálicas para apoyar las cajas plásticas con las hortalizas, balanza digital y toda la logística para acopio de los productos. Mantener este punto de venta funcionando supuso un esfuerzo para el personal, por lo que se decidió transferir la tarea a una unidad familiar, que se dedicaba expresamente a esta actividad. *“Desde chica siempre me gustaba vender, yo tenía mi puesto de venta y después del Proyecto me han transferido el puesto, el punto de venta. Ahora vendo las hortalizas de unos 80 productores de hortalizas de la Asociación: lechuga, espinaca, acelgas, morrón, todo. A la gente que compra le gusta la calidad, la presentación y la sanidad de los productos. Aquí a los productores les gusta que se les pague al contado en su chacra. Otros vendedores de la feria ven lo que hacemos, como manejamos con higiene y limpieza y ya no en el suelo y eso copian, mejoran también ellos. Un poquito hay que cambiar las bolsas de papel, antes usábamos la bolsa nylon y hemos cambiado a bolsa de papel, pero no entra mucho producto, eso tenemos que cambiar y seguir mejorando”.* (Nilda Humacata, productora y comercializadora).

De este modo, lo que el personal del Proyecto empezó realizando por sí mismo, tuvo que ser transferido a una persona que se dedica habitualmente a esta actividad, lo que, sin duda, contribuye a la sostenibilidad de las acciones. Y, al mismo tiempo, todas las fases anteriores a la comercialización tienen garantía de sostenibilidad porque tienen una vía de comercialización asegurada. Pero no solamente la señora Nilda se dedica a la comercialización de productos agropecuarios, también lo hace su hermano Salomón Humata, aunque con menor continuidad, debido a que tiene otras actividades agropecuarias y es productor de manzanilla, rubro que ha animado la constitución de una Asociación de Manzanilleros para entregar el producto a una empresa interesada.

5.3.3 Dinámicas y contrapuntos entre Oruro y Tarija

1	<i>Lo que hemos aprendido ya no nos lo quita nadie.</i>
2	<i>Diversificación de actividades económicas en Oruro y Tarija.</i>
3	<i>La gente percibe que mejora sus ingresos, aunque no hay “datos duros”.</i>



“Lo que hemos aprendido ya nadie nos quita”

Una de las dimensiones del proyecto que la gente valora mucho, tanto en Oruro como en Tarija, es la capacitación recibida para sus actividades económico productivas, que les ha permitido mejorar en volumen y calidad. Estas mejoras repercuten, según los casos, en la alimentación y en los ingresos. A la vez, esto se traduce en mejores capacidades para afrontar las necesidades familiares con mayor seguridad. *“(…) lo que hemos aprendido ya nadie nos quita, cómo no hubiera querido aprender esto antes”,* dijo la señora Lourdes Atahuichi. Lo mismo se escucha, que con palabras más o palabras menos, de integrantes de muchas organizaciones y comunidades, sobre todo por parte de las mujeres.

Saber hacer es, quizá, uno de los mayores capitales con lo que la gente se queda y a lo que el Proyecto ha contribuido. Probablemente no estemos señalando un aspecto totalmente





novedoso, pero ratifica el valor que la labor del SAE tiene para las y los participantes del Programa, otro de los cambios duraderos en la vida de estas personas y sus familias.

Las personas que han aprendido a leer y escribir por el acuerdo PNP-APROSAR no solo tienen ahora esas destrezas, sino que la utilizan para cualificar, mejorar y ampliar sus actividades económico productivas, lo mismo que en otras dimensiones de sus vidas cotidianas. Probablemente por ello una de las mayores demandas y recomendaciones de la gente para una eventual nueva fase del Proyecto es: "(...) la capacitación no se acaba, siempre hay necesidad de aprender nuevas cosas, hay nuevas plagas, nuevas enfermedades...", como dijo el presidente de AFRUTAR, Fernando Perales.

Habrá que ver cómo se logra complementar esta dimensión técnica de la producción y la comercialización ya avanzadas hasta ahora con otras dimensiones formativas, de valores, solidaridad, asociatividad, etc. que son también importantes en el Programa y la alianza LC-APROSAR-OEB.

En esta sistematización queremos relevar también el reconocimiento de la gente con el trabajo y el acompañamiento, cercanía y compromiso del personal técnico de las dos instituciones en Oruro y Tarija, durante

los procesos de capacitación y asistencia técnica en sus unidades productivas o comunidades. "El apoyo técnico en el área productiva es importante, los técnicos nos brindan su paciencia para enseñarnos"; "Es importante la capacidad de los técnicos...comparten con nosotros sin recelo sus conocimientos, nos dan esa confianza para preguntar". (APROSAR, PROCOSI y LOUVAIN COOPERATION. 2015). "La ingeniera es bien capacitada, cumple con sus compromisos, dice a tal hora voy a estar y llega a esa hora, a veces somos nosotros los que nos retrasamos. Su puntualidad nos enseña. La capacitación que nos da es buena, nos explica muy bien... Entonces tenemos que aprovechar bien la capacitación y la asistencia técnica". (Amanda Lamazar).

Diversificación de actividades económicas en Oruro y Tarija

En Oruro y en Tarija se evidencia que las familias participantes practican la diversificación de actividades económicas, pero con diferencias visibles en cada lugar. En Oruro, muchas de las UP, sean asociadas o individuales, además de realizar las actividades económicas para las que solicitaron apoyo del SDE desarrollan simultáneamente otras o en momentos en que baja la dinámica de la principal actividad económica. "Yo trabajo 25 años en tejidos, desde chico mi madre me ha

enseñado y he perfeccionado con los cursos y capacitaciones... También siembro en los terrenos que mi papá nos ha dejado, la papa y la quinua producen bien... A veces también hago de taxista. Así estamos..." Fabio Ríos, Presidente de APTO. Fabio también es contratado como consultor por algunas instituciones, puesto que también es ingeniero industrial de formación.

La diversificación económica es, sin duda, una práctica que fortalece las estrategias de sobrevivencia: *"(...) he vuelto a trabajar en la mina San José, me faltan aportes para mi jubilación. Trabajo al igual que los hombres, un año más estaré. Ahora ya he aprendido a hacer de todo con el Proyecto: torta, tejidos, artesanía, bisutería. No me hago vencer, hasta las dos de la mañana he hecho esto (muestra un producto de bisutería) porque la licenciada nos ha dado ese trabajo y no podemos fallar. Ya tengo mi negocio pensado cuando me jubile".* (Sra. Apolonia Gutiérrez).

En ese sentido, Lourdes Atahuichi mencionó que más de 300 familias, entre las socias de la Asociación de Productoras San Miguel y otras UP no asociadas de la misma localidad San Miguel se dedican a diversos oficios, además de manufacturar lo tejidos. Ella misma vende carne en un puesto del mercado barrial además de confeccionar y vender chompas.

Como puede verse, en Oruro la diversificación económica abarca un abanico amplio, que va desde la manufactura hasta la minería, pasando ocasionalmente por la agricultura. En Tarija, en cambio, la diversificación es más bien en el mismo rubro de la agropecuaria: combinación de cultivos anuales y multianuales, con y sin riego: hortalizas tradicionales, hortalizas no tradicionales, tubérculos, frutales diversos, como los tradicionales de uva y durazno, y nuevos como las bayas, para consumo familiar y el mercado.

Por otro lado, en Tarija se está avanzando en la transformación de la producción para consumo propio y para sacar al mercado. La novedad más importante que se ha podido encontrar es que la gente de los valles centrales vive mayormente de la agricultura, sobre todo en las zonas que cuenta con riego, cosa que no ocurre en otras regiones del país o de los mismos valles, donde el minifundio, la falta de riego y de innovaciones tecnológicas hacen de la agricultura una actividad de menor valía que complementa con otras actividades fuera del predio, en muchos casos con migraciones temporales o definitivas. Incluso muchos productores se dedican a la producción de hortalizas en Tarija y en el vecino país de la Argentina, por temporadas y sin abandonar sus actividades en sus propios predios locales. En Yunchará, en cambio, debido a las condiciones particulares del medio, hay una diversificación de actividades económicas en otros rubros, incluyendo la venta de fuerza de trabajo.

Se podría decir, entonces, que por las condiciones propias de Oruro hay una "diversificación extendida", en diferentes actividades económicas; mientras que, en Tarija, sobre todo en el valle, hay una "diversificación concentrada", en las





actividades agropecuarias. Estos hallazgos iniciales podrían constituirse también en temas relevantes de investigación, que pueden contribuir al debate nacional sobre el desarrollo rural, sobre la viabilidad a largo plazo del área rural y sobre los cambios y nuevas dinámicas de lo rural-urbano y relaciones transfronterizas con la República Argentina.

La gente percibe que mejoran sus ingresos, aunque no hay “datos duros”

Aunque no hay datos económicos “duros”, las personas vinculadas a las acciones del SAE en Oruro y Tarija perciben que sus ingresos mejoraron con las acciones desarrolladas por el Proyecto.

En Oruro, APROSAR desarrolló el formulario FORM – VEL – 018, que recopila información sobre el incremento de la producción y el volumen de ventas. A partir de ello se establece que los productores perciben una mejora en sus ingresos con el apoyo recibido por el proyecto. El referido formulario se aplicó a 76 UP, las cuales expresaron un impacto positivo de los servicios de desarrollo empresarial recibidos.

También en Tarija, Esperanza Bolivia elaboró una herramienta de recopilación e información sobre el tema. Al cierre del Proyecto: *“El 90% de familias productoras reporta algún incremento en sus ingresos económicos, superando la meta prevista del 80%. El porcentaje de incremento varía entre el 10% y el 60% dependiendo de factores como superficie cultivada, variedades de semillas, facilidades en infraestructura productiva, y otros ítems. Esta información es verificable en los resultados de entrevistas y las carpetas de productores por comunidad, con historiales de producción”.* (OEB, 2016).

La sistematización valora positivamente el esfuerzo de ambas instituciones por recabar información sobre el incremento de los ingresos, y la apertura de la gente para compartir su percepción sobre la generación de ingresos, un asunto siempre delicado. De todas maneras, en el futuro se podría pensar en la posibilidad de acompañar la percepción de las personas con la recopilación de “datos duros de la realidad”, que la complementen y puedan ser una herramienta muy útil para otras intervenciones. Como se sabe, no es tan fácil afirmar o evidenciar que hubo mejora de los ingresos como consecuencia directa de la acción de un solo proyecto, pues hay un conjunto de factores externos que nadie tiene capacidad de controlar: oportunidad de mercado, disminución de oferta por diversas razones, precio estacionario de insumos, efectos del cambio climático en el caso de la agropecuaria, paros y bloqueos, fechas festivas, etc.

5.4 Medio ambiente: entre toma de conciencia y cambios en prácticas

El Programa se propuso que los emprendimientos apoyados contemplen acciones de adecuación y respeto al medio ambiente. El propósito fue minimizar el impacto negativo al medio ambiente a través de la gestión ambiental, reducción

de desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos, difusión de buenas prácticas ambientales y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida.

1	<i>Avances y desafíos en la gestión ambiental</i>
2	<i>Reforzar y amplificar las buenas prácticas agrícolas y de manufacturas</i>

Avances y desafíos en la gestión ambiental

En Tarija, Yunchará es parte de la Reserva Biológica “Cordillera de Sama”, una zona de gran importancia para el equilibrio biológico y ambiental en la región, principalmente porque allí están ubicadas las fuentes naturales que capturan y almacenan el agua para el consumo y producción alimentaria en el valle central de ese departamento.

En Oruro, “Al realizar el trabajo en este tema se pudo evidenciar del enorme desconocimiento que tienen los microempresarios sobre el tema ambiental. Ellos tienen la idea falsa de que no contaminan, sino que lo hacen las empresas grandes, y cambiar esta idea es una tarea inicial de suma importancia”. (María Cristina Campos, APROSAR). “Cabe mencionar que se asumió que los empresarios locales contaban con conocimientos básicos sobre medio ambiente, sin embargo, como resultado de esta herramienta se evidenció que existe un alto desconocimiento de este tema a nivel de las UP”. (APROSAR, 2016).

En realidad, esta situación se constituye en una especie de línea base a partir de la cual se podría desplegar un conjunto de acciones orientadas al logro del resultado del Programa. En ese marco, fue fundamental el trabajo y apoyo de Jeanne Chatelle, miembro de LC para la concientización sobre la importancia de la gestión medioambiental a las UP. Su propuesta de trabajo en la dimensión ambiental fue incluida en el diagnóstico integral (DI) de las unidades productivas.

Hasta la conclusión del proyecto, 96 UP de Oruro cuentan con ficha ambiental en DI. Asimismo, al evidenciar la deficiencia en los conocimientos respecto de la temática ambiental se

coordinó con la FNI – Industrial para desarrollar orientaciones y lineamientos del manejo racional del ambiente por rubro. Fueron elaborados y entregados cuatro documentos por la FNI – Industrial, que beneficiarán al menos a 22 UP en los rubros de textiles, alimentos, metal mecánica y madera. (APROSAR, 2016).

A pesar de estos avances iniciales, la tarea de concientización y contribución a cambios en las prácticas y hábitos de las familias y las organizaciones sigue siendo un desafío para el futuro.

Reforzar y amplificar las buenas prácticas agrícolas y de manufactura

En Tarija, el propósito fue que la producción y comercialización de quinua y hortalizas contribuya al uso racional de recursos naturales y el medio ambiente, aplicando BPA y BPM en los procesos de cultivo y comercialización de productos, aspecto que no sólo incide en la seguridad alimentaria de la población, sino también en el cuidado y sustentabilidad del medio ambiente.

Existe una gama diversa de principios de BPA, pero lo aplicado en el altiplano y el valle central tarijeños fue el cuidado de los principales factores de producción: el suelo y el agua, y de manera indirecta el clima. Se trabajó en el uso racional del agua y cuidado del suelo: uso razonado de agroquímicos y rotación de cultivos evitando la sobreexplotación del suelo. En el manejo agronómico de cultivos de hortalizas: desinfección de sustrato, almácigo y siembra directa y preparación de compost; densidad y época de siembra; trasplante, y labores culturales.

En las BPM se puso énfasis en la manipulación limpia de la post cosecha, presentación y expendio limpio de productos: selección, presentación, manipulación, etc. “Las visitas de campo y las tarjetas de producción, por productor y por comunidad, evidencian que el 100% de productores/as está aplicando dos o más principios de Buenas Prácticas Agrícolas”. (OEB, 2016).

Las visitas a campo permitieron evidenciar que, en general, los productores están informados de las BPA y tienen



hábitos de buen manejo de los suelos con el abonado y la rotación de cultivos que no es totalmente nuevo para los campesinos de valle; hay conocimiento y manejo adecuado de los agroquímicos y la disposición de sus recipientes. Sin embargo, hay productores que requieren un conocimiento más amplio sobre estos temas: *“Nosotros necesitamos más capacitación, saber de las enfermedades, hay nuevas enfermedades y plagas que están apareciendo, pero no conocemos, por eso en las tiendas nos venden productos químicos que no conocemos y a veces rinde a veces no rinde... Lo mismo en cuanto al cambio climático, nos está afectando de muchas maneras a veces nos hace estragos, cómo nos va a defender”*. (Francisco Jurado, Productor San Lorenzo).

Como muestra el testimonio precedente, se ha identificado la necesidad de seguir orientando en el uso sobre todo de manejo de plagas y enfermedades y, por tanto, de los agroquímicos. Hay poca referencia a la producción agroecológica y más bien parecería que se trata de producción sana, de bajo uso de agroquímicos, y sin mayor claridad y seguridad sobre los niveles de toxicidad de dichos productos. Lo mismo sobre los efectos del cambio climático, que presentan nuevas manifestaciones y efectos sobre la agropecuaria.

Adicionalmente, a diferencias de muchas otras regiones del país, en la zona del Proyecto hay una baja presencia de plásticos y basura en general en los pequeños centros urbanos y las comunidades campesinas y en los trayectos que unen con la ciudad capital. Sin duda debe ser resultado de otros esfuerzos y de cierta educación ambiental, aspecto que hay que mantener y reforzar.

El uso de la radio puede ser una estrategia para reforzar conocimientos, hábitos y buenas prácticas. La radio tiene mayor alcance y, seguramente, el costo puede ser mucho menor en campañas periódicas y en momento clave del ciclo agrícola. Asimismo, el tratamiento de este tema se podría incluir en stands de las ferias que se llevan a cabo habitualmente en los diferentes municipios y la ciudad capital; y reforzar la concientización que sobre el tema se lleva a cabo en el sistema educativo. También sería de utilidad que el personal técnico tenga opciones de actualización sobre nuevos agroquímicos.

5.5 El desafío de aprender de la propia experiencia

El Programa se propuso que las experiencias y los aprendizajes sistematizados generen una oferta de productos y servicios para la promoción del desarrollo y el mercado empresarial.

Procesos y productos

En general es valorable el esfuerzo realizado por ambas instituciones. APROSAR elaboró el documento

“Buenas prácticas metodológicas contextualizadas en las dimensiones: gestión administrativa, gestión de la producción, gestión comercial y gestión financiera”, que sistematiza lo avanzado con la ejecución del proyecto, pero también formula desafíos a futuro, además de identificar lecciones aprendidas. Participaron en su elaboración miembros del equipo implicado en la ejecución y además contó con apoyo externo.

Esperanza Bolivia elaboró un documento que contiene la sistematización de todo el Proyecto y tres experiencias exitosas sobre producción de hortalizas y bayas en el valle central de Tarija, producción de quinua en el altiplano de Tarija y el huerto escolar El Rancho en el valle central de Tarija. Además, elaboró un video que contribuye a evidenciar los avances logrados en el contexto específico de Tarija en la parte alta y de valles. En la elaboración de ambos productos participaron los miembros del equipo que ejecutó el Programa y la dirección ejecutiva.

La institución también llevó a cabo investigaciones cuyos resultados fortalecieron las acciones del proyecto y están permitiendo sentar las bases para introducir mejoras en los nuevos proyectos. Las investigaciones realizadas son: Estudio de nichos de mercado y canales exitosos de comercialización para frutas y hortalizas no tradicionales; diseño y montaje de sistemas promocionales para la comercialización de frutas y hortalizas no tradicionales; y la evaluación costo-eficiencia de los huertos hortícolas a goteo, entre otras.

La sistematización no se limita a la obtención del producto (un documento), sino que su riqueza está en el proceso reflexivo del equipo institucional y la población implicada en el Proyecto. Se toman en cuenta aspectos sobre el camino andado y los procesos que se han seguido, una reflexión crítica y autocrítica sobre lo realizado y sus logros y deficiencias, con perspectiva y proyección al futuro. La sistematización enriquece al equipo sólo si se es capaz de identificar lo bueno que hay que seguir haciendo y mejorar aún más; si se es capaz de reconocer las deficiencias y lo malo que hay que cambiar, corregir o dejar de hacer. Cuando el accionar personal e institucional cambia o se mejora con las lecciones de la sistematización habrán valido la pena el ejercicio y el producto obtenido. Cuando se aprende de la propia experiencia es que podemos decir que son “lecciones aprendidas”, entre tanto seguirán siendo “lecciones por aprender”.

En lo inmediato, debemos recalcar que los contenidos de los documentos de sistematización de ambas instituciones aún deben ser “consumidos”, leídos, analizados y procesados dentro de la institución para aprender las lecciones que dejan y, si se da el caso, publicarlos y compartirlos con otras instituciones y actores que tienen trabajos similares y que también pueden aprender de la rica experiencia de ambas instituciones y de la experiencia de la alianza con LC..



6. Lecciones Por Aprender

A continuación, se presenta un conjunto de lecciones que deja la experiencia de la implementación del Programa SAE. Se espera que estas lecciones contribuyan al análisis y la reflexión, sobre todo de los socios de la alianza en torno a lo obrado y a nuevos emprendimientos a ser desarrollados con la población a la que sirven en Bolivia.

El centralismo y presidencialismo que se viven en el país dejan escaso margen a la autonomía de los niveles sub nacionales del Estado y a la gobernanza local, de ahí que las alianzas interinstitucionales son puntuales, específicas y temporales. Si a ello sumamos la debilidad institucional, la disminución de recursos públicos y las dificultades por las que atraviesan las organizaciones de la sociedad civil, hay un contexto poco favorable para afianzar y consolidar procesos duraderos e institucionalizados de desarrollo económico local. Ello requiere redoblar esfuerzos para el fortalecimiento de la sociedad civil y contribuir a la autonomía y consolidación de las organizaciones, en este caso las organizaciones económicas.

En gran medida, las organizaciones económicas (OECOM, UP o asociaciones) y la cultura de la asociatividad se han funcionalizado a las iniciativas, programas y proyectos gubernamentales. Ello está distorsionando la cultura y dinámicas de asociatividad de la sociedad civil, generando o reproduciendo una gama diversa de organizaciones económicas muy diferenciadas en sus propósitos y en sus horizontes temporales.

La inclusión de las mujeres en las directivas de las organizaciones no da cuenta de la calidad del desempeño ni del avance de la agenda y los derechos de las mujeres. En las directivas de las asociaciones y UP hay participación de mujeres, pero se requiere profundizar en el análisis y reflexión sobre la calidad de su desempeño, las condiciones en que asumen y desempeñan sus cargos, y si hay avances en la inclusión de sus intereses y agenda económicas en dichas organizaciones, entre otros aspectos.

La gente percibe que sus ingresos mejoran con las acciones desarrolladas por el Programa tanto en Oruro como en Tarija, aunque no se cuenta con datos “duros de la realidad”. Ambas instituciones han desarrollado herramientas para recabar información sobre la percepción del incremento de los ingresos de la gente. Según estas herramientas y los diálogos con la gente se constata que hay conformidad y acuerdo respecto a que las acciones del Programa repercutieron en el incremento de sus ingresos, aunque siempre se espera que se incrementen aún más. Es importante acompañar esta percepción de la gente con



la recopilación de “datos duros de la realidad”, mediante investigaciones específicas.

Las OECA, OECOM, UP y Asociaciones son muy diversas en sus propósitos y tienen horizontes temporales también diversos, que requieren de atención diferenciada. Ante esta realidad cabría diferenciar a las organizaciones económicas con proyección de largo plazo y con objetivos estratégicos de aquellas con interés específico o grupos operativos y temporales constituidos en torno a un proyecto. Diferenciados los dos tipos de organizaciones, otorgar a cada uno capacitación, asistencia técnica y acompañamiento diferenciados.

Las organizaciones económicas aún no encuentran vías para superar barreras estructurales y formalizar sus actividades económicas, lo que puede dificultar su estabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo. Se requeriría colocar este tema en la agenda pública y generar espacios de discusión y análisis sobre opciones de formalización de las asociaciones, pero sobre todo la formalización de la comercialización de sus productos.

El éxito en la gestión de fondos públicos para aportar a la ejecución del Programa supuso un enorme esfuerzo y costo a las instituciones y su personal. Se requiere repensar si se continúa con esta estrategia. Pese a la restricción de recursos públicos, han logrado gestionar aportes de diversos actores públicos y privados, superando el monto global comprometido en la meta. Habrá que analizar la pertinencia de seguir por esta vía y, sin ser excluyente, fortalecer a las UP y asociaciones para que ellas mismas reivindiquen ante sus garantes de derechos la atención y financiamiento a sus demandas y propuestas.

Las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados contribuyeron a la autonomía económica de las mujeres y a elevar su autoestima. El desarrollo y fortalecimiento de las capacidades productivas de las mujeres no sólo les sirvió para mejorar sus actividades económicas, sino que les ayudó a superar miedos, barreras y la continua dependencia económica de sus parejas. Ellas ganaron en una autonomía económica relativa y mayor dignidad.

Pese a las mejoras y avances, tanto en la producción como en la comercialización, las UP de Oruro perciben que no hay mercado suficiente y mucha competencia para sus productos. En cambio, en Tarija, “todo lo que se produce se vende”. En ambos casos es necesario mantenerse atentos al comportamiento de los mercados y hacer esfuerzos para acceder a nuevos aliados y nuevos espacios de comercialización.

Las actividades económicas y productivas de las UP individuales y colectivas en Oruro y Tarija están generando empleo directo e indirecto, pero son logros escasamente visibilizados. En los informes sobre lo económico productivo es necesario incluir información sobre la generación de empleo directo que se ha evidenciado en muchas UP perirurbanas y en comunidades campesinas. Además de la participación de los miembros jóvenes de las familias, también se contrata mano de obra fuera de ésta, con presencia significativa de hombres y mujeres jóvenes. Esto es concordante con el propósito del Programa de contribuir a la reducción del número de personas cuyos ingresos sean inferiores a un dólar por día, y lograr el empleo productivo y decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes.

Las iniciativas desarrolladas para la gestión ambiental han permitido conocer el bajo nivel de conciencia de las UP sobre este tema. Aunque la situación es un poco distinta en los valles de Tarija, igualmente evidencia la misma necesidad. Es necesario seguir trabajando para que los emprendimientos e iniciativas sean adecuados y respetuosos con el medio ambiente, minimizar posibles impactos negativos, lograr reducción significativa de desperdicios, promover mayor eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos y difusión de buenas prácticas ambientales.

Se ha evidenciado que hay diversos temas apropiados para la investigación, con los que se puede elaborar una agenda de investigaciones. LC y sus socios tienen una buena oportunidad por su relación con la Universidad de Lovaina. Una agenda de investigaciones debe responder a las necesidades locales, lo que implica ser propositivos y tomar la iniciativa desde Bolivia.

Se ratifica que la capacitación es uno de las mayores capitales, en tanto son resultados con los que se queda la gente, uno de los principales motivos por los que ésta

valora el aporte de las instituciones. La capacitación es altamente valorada por la gente en ambos departamentos, porque les ha permitido mejorar su producción y esto repercute, según los casos, en la alimentación y los ingresos, lo que, a su vez, se traducen en mejores capacidades para afrontar las necesidades familiares con mayor seguridad y dignidad.

Las familias y UP participantes en el Proyecto tienen diferentes maneras de diversificar sus actividades económicas. En Oruro, las personas y unidades familiares pueden diversificar sus actividades en el área urbana y rural. En los valles de Tarija lo hacen mayormente en rubros de las actividades agropecuarias, por lo que las familias campesinas viven mayormente de esta actividad, mientras que los pobladores de las de altura pueden combinar las actividades de la agropecuaria con las de otros rubros.

Pese a las inclemencias climáticas y a la baja de los precios de la quinua, las familias de Yunchará continúan produciendo el cereal, aunque mayormente para su alimentación. La quinua fue reintroducida y actualmente forma parte de la dieta alimentaria y del sistema de cultivos, lo que garantiza su perdurabilidad, aunque seguirá sometida a los riesgos climáticos, al igual que otros cultivos.

Del taller y la chacra a la palestra regional y nacional. Tanto en Oruro como en Tarija la participación en espacios públicos, sobre todo en las ferias comerciales, ha sido un espacio de visibilización y difusión del Proyecto y además espacio y oportunidad para el crecimiento de los productores, empresarios y organizaciones económicas. Este crecimiento motiva a continuar con la participación en dichos espacios, aunque será necesario renovar estrategias, incluyendo certificaciones, denominación de origen y sello social, entre otros incentivos.





7. Documentación Consultada



- **APROSAR, PROCOSI y LOUVAIN COOPERATION (2015).**
Buenas prácticas metodológicas contextualizadas en las dimensiones: gestión administrativa, gestión de la producción, gestiocomercial y gestión financiera. Documento de Sistematización.
- **APROSAR**
(2017) Informe de cierre Proyecto: Construyendo redes sociales en torno del “vivir bien”
(2016) Informe anual 2015. Proyecto: Construyendo redes sociales en torno del “vivir bien”
(2015) Informe anual 2014. Proyecto BOL 175: Construyendo redes sociales en torno del “vivir bien”
(2013) Construyendo redes sociales en torno al “Vivir Bien” Componente: Desarrollo Económico Local Inclusivo, Integral y Sustentable – DLIS.
- Inter-Mondes Belgique. (2015) Evaluation finale du programme: PROGRAMME DGD 82008 ET 2016) Volet Sud de l’ONG Louvain Développement. Ricardo Rodari y Maya Carlina Corminboeuf Camacho.
- Louvain Coopération au Développement (2015) Plan Trienal 2014-2016: Seguridad Alimentaria y Económica (SAE). 2015. Intégration de l’environnement dans le programme de sécurité alimentaire et économique (SAE) (en Bolivie: comment l’environnement est-il pris en compte par les bénéficiaires. Jeanne Chatelle.
2015. Rapport Narratif 2014 DGD PT3.
2014. Rapport Narratif 2014 DGD PT3.
s/f. El contexto legislativo belga y boliviano relacionado con el medio ambiente y la cooperación al desarrollo” realizado por Salima Kampenaer.
s/f. Quel apprentissage et apport lors d’une evaluation d’impact d’un projet de securite alimentaire et economique, realizado por Faviola Guereca.
- Louvain Coopération au Développement – Esperanza Bolivia (2014) Factores de mayor influencia que incentivan o crean resistencia al consumo de quinua y las hortalizas en los estudiantes de las escuelas del municipio de Yunchará. Por: Gabriela Guerrero O.
- OEB. (2016) Proyecto Seguridad Alimentaria Económica Sostenible en el Altiplano y Valle Central de Tarija 2014-2016. Sistematización de Proyecto. Con Experiencias Exitosas en Seguridad Alimentaria 2014-2016.
(2016) Seguridad alimentaria y económica sustentable en el municipios de Cercado: Estudio de línea Base.
(2016) Informe final 2015. Zona: Municipio de Yunchará, San Lorenzo y Cercado
(2015) Sistematización capacitación nutricional en el municipio de Yunchará.
(2015) Informe final 2014. Zona: Municipio de Yunchará y San Lorenzo.
(2014) Seguridad alimentaria y económica sustentable en el municipios de San Lorenzo: Estudio de línea Base.
(2013) Proyecto Seguridad Alimentaria y Económica Sustentable En El Altiplano y El Valle Central Tarijeño. Enero 2014 - Diciembre 2016.

Lista de personas entrevistadas

● Oruro

Anastacio Choque, Presidente APROSAR
Marco Antonio Herbas, Director Ejecutivo APROSAR
María Cristina Campos, APROSAR
Severo Choque, ex director SEDAG y Presidente de ADEPCA.
Jhovana Muñoz, Programa Nacional de Pos alfabetización
Elsa Choque, Trabajadora social cárcel San Pedro
Luis Ramallo, Director ETA Oblatos
Apolonia Gutiérrez, participante del Proyecto y trabajadora en mina San José
Fabio Ríos, presidente de APTO.
Lourdes Atahuichi, presidenta Asociación San Miguel
Víctor Pillco directivo de unidad productiva, cárcel San Pedro
Wilfredo Quispe, directivo de unidad productiva cárcel San Pedro

● Tarija

Palmira Villarroel, Directora Ejecutiva Nacional, OEB
Sergio Martínez, Gerente Seguridad Alimentaria y Medio Ambiente, OEB
Ruth Crespo Directora Técnica Salud y Nutrición, OEB
Fátima Jerez. Técnica del proyecto SAE
Jhony Torres Subgobernador de la provincia Cercado de Tarija
Luis Castro, Director de desarrollo productivo, Subgobernación de San Lorenzo
Ademar Zenteno, productor Erquiz.
Amanda Lamazar, productora Guerra Huayco
Daniel Aleman, productor de San Lorenzo
Domingo Cadena, productor de Cercado rural
Fernando Perales, presidente AFRUTAR
Francisco Jurado, productor San Lorenzo
Gladys Aleman, productora de San Lorenzo
Nilda Humacata, productora y comercializadora de San Lorenzo
Pedro Ayarde, productor Erquiz.
Rolando Lamazar, presidente de APROGUE
Rosario Sabina Ramos Maraz, productora de Guerra Huayco
Salomón Humata productor y comercializador de San Lorenzo

● LC

Daniel Pérez Cueto (Director Regional para América Andina)
Vicente de Souza Theodoro (Responsable Programa SAE)

Lista de siglas

ADEMyPE RUMAO	Asociación Departamental de Empresas Medianas y Pequeñas en el Rubro de la Madera Oruro
ADEPCA	Asociación Departamental de Productores de Camélidos
AFRUTAR	Asociación de Fruticultores de Tarija
APA	Asociaciones de Productores Activos
AMI	Antenas Municipales de Información
APROSAR	Asociación de Promotores de Salud del Área Rural
APROGUE	Asociación de Productores Guerra Huayco
APROQUY	Asociación de Productores de Quinua de Yunchará
AIIESEC	Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales
APTO	Asociación de Productores Textiles Oruro
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de manufactura
CAN	Comunidad Andina de Naciones
COTEXBO	Conglomerado Textil Boliviano
COEC Tarija	Cámara de Organizaciones Económicas de Tarija
DGD	Dirección General de la Cooperación al Desarrollo del Reino de Bélgica
EEA	Edad Económicamente Activa
ETA Oblatos	Escuela Técnica Alternativa de los Oblatos
ENAPRO	Erquiz Norte Asociación de Productores Nuestra Sra. de la Merced
EXPOTECO	Feria Internacional de Oruro
FAUTAPO	Fundación Educación para el Desarrollo
FEPO	Federación de Empresarios Privados de Oruro
FNI	Facultad Nacional de Ingeniería
FEDE MyPE	Federación de Micro y pequeños Empresarios
GADOR	Gobierno Autónomo Departamental de Oruro
IPC	Impacto Positivo de la Comunidad (ONG)
IDH	Impuesto Directo a los Hidrocarburos
ITT	Instituto de Transferencia Tecnológica e Innovación
LC	Asociación de Lovaina para la Cooperación al Desarrollo
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PIDESC	Pacto Internacional de Desarrollo Económico, Social y Cultural
PIB	Producto Interno Bruto
PNP	Programa Nacional de Post Alfabetización
PROSOL	Programa Solidario Comunal
PROMETA	Protección del Medio Ambiente Tarija
PROINPA	Programa de Investigación Nacional de la Papa
OECOM	Organizaciones Económicas Comunitarias
OEB	Organización Esperanza Bolivia
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONG	Organización no Gubernamental
SAE	Seguridad Alimentaria y Económica
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SEDAG	Servicio Departamental Agropecuario
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
NIT	Número de Identificación Tributaria
UP	Unidad Productiva
UPR	Unidades productivas Rurales
VAM	Mapa de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria en Bolivia
VEL	Ventanilla Económica Local
UC	Unidad de Comercialización
UCL	Universidad Católica de Lovaina
UNASUR	Unión de Naciones del Sur
UTO	Universidad Técnica de Oruro



**LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be**

**LOUVAIN
COOPERATION**

*Con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Belga al Desarrollo
y de Louvain Coopération au Développement*

Oficina de Coordinación Regional para América Andina

Calle Enrique Peñaranda

Bloque H #H33, San Miguel

La Paz - Bolivia

☎ (591 2) 2794977

✉ www.louvaincooperation.org