Economy

Andres Fonseca

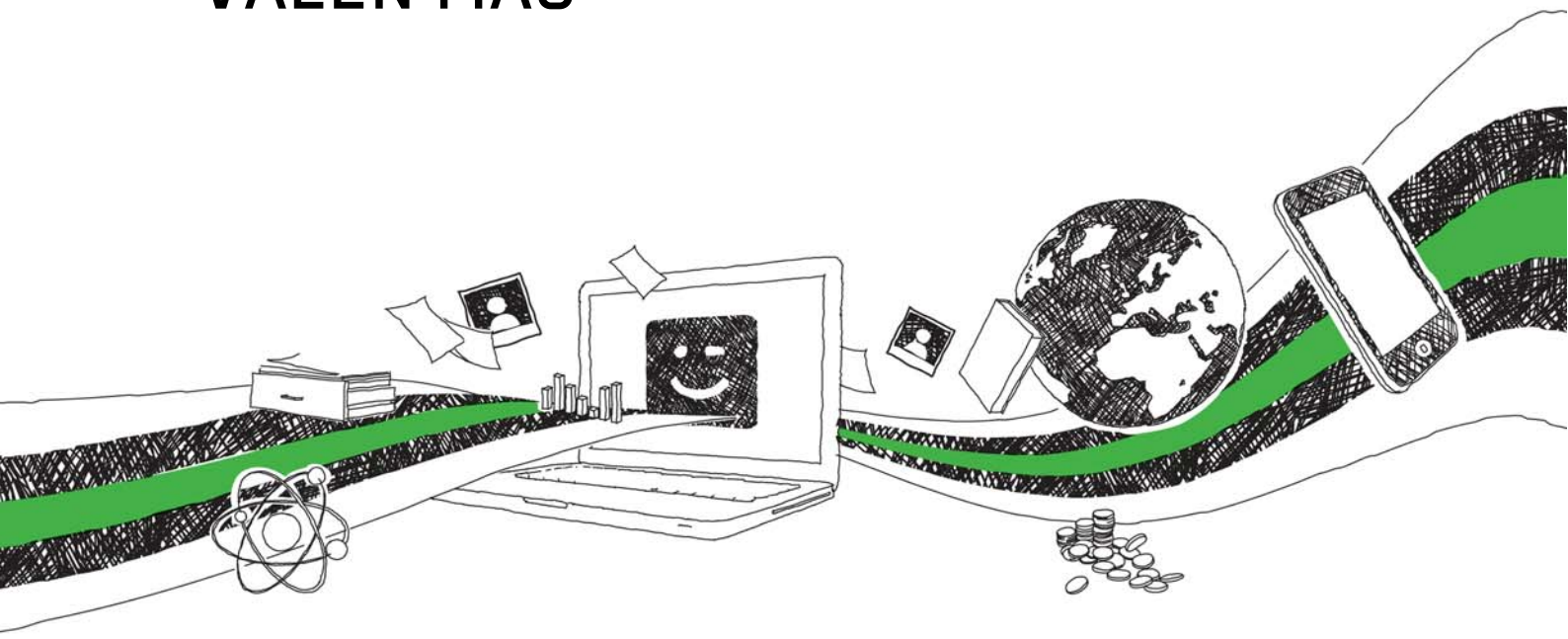
Gestión de las organizaciones economicas campesinas en Bolivia, en el marco de la economía plural

Evaluación y propuesta 2015

Tesis

GRIN

CON GRIN SUS CONOCIMIENTOS VALEN MAS



- Publicamos su trabajo académico, tesis y tesina

- Su propio eBook y libro - en todos los comercios importantes del mundo

- Cada venta le sale rentable

Ahora suba en www.GRIN.com
y publique gratis

GRIN

Bibliographic information published by the German National Library:

The German National Library lists this publication in the National Bibliography; detailed bibliographic data are available on the Internet at http://dnb.dnb.de .

This book is copyright material and must not be copied, reproduced, transferred, distributed, leased, licensed or publicly performed or used in any way except as specifically permitted in writing by the publishers, as allowed under the terms and conditions under which it was purchased or as strictly permitted by applicable copyright law. Any unauthorized distribution or use of this text may be a direct infringement of the author s and publisher s rights and those responsible may be liable in law accordingly.

Imprint:

Copyright © 2015 GRIN Verlag
ISBN: 9783668586130

This book at GRIN:

https://www.grin.com/document/381971

Andres Fonseca

Gestión de las organizaciones economicas campesinas en Bolivia, en el marco de la economía plural

Evaluación y propuesta 2015

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Since its foundation in 1998, GRIN has specialized in publishing academic texts by students, college teachers and other academics as e-book and printed book. The website www.grin.com is an ideal platform for presenting term papers, final papers, scientific essays, dissertations and specialist books.

Visit us on the internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ECONOMÍA

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS CAMPESINAS EN BOLIVIA EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA PLURAL EVALUACIÓN Y PROPUESTA 2015 CASO 11 OECAs

Informe de Tesis
Presentado para optar al grado
de Licenciado en Economía

Postulante: Alain Andrés Fonseca Zubieta

Abril, 2016
Cochabamba – Bolivia

A mis padres, Emilio y Yolanda;
a mi esposa, Gina;
a mis hijos Fabián y Kevin;
a mis hermanos, José Luis, Jhossina,
Alexandra, Emilio y Rodrigo;
a Oscar y María, mis consejeros.

Agradecimientos

Esta investigación no hubiese sido posible sin el apoyo del equipo de investigación de economía social del CESU-UMSS, mis agradecimientos a la Lic. Miguelina Leibson, responsable del área de gestión administrativa en OECAs, por su apoyo, sugerencias y recomendaciones, por su permanente y constante impulso para terminar con este trabajo y por haber guiado mi entrada en el mundo de las OECAs; a su Coordinador, Carlos Crespo PhD, por sus aportes y comentarios, por compartir sus experiencias, brindarme bibliografía sobre el tema, un espacio de trabajo y por los retos planteados; y a todo el equipo por su apoyo y sugerencias.

Agradecer a los miembros de cada directorio de las OECAs, por permitirnos rescatar los elementos relevantes de sus experiencias, el acceso a datos y a la información de sus organizaciones y porque contribuyeron con sus aportes, su participación activa y colaboración permanente durante sus actividades de gestión económica-social: Leoncio Vallejos, Presidente de CORACA Aiquile; Norma Revollo y Greby Caillavy de APAM (Mizque); Marcelino Escalera, Presidente de AMLECO (Vinto); Octavio Mejía, Presidente de APAQI (Independencia); Lourdes Tola Condo, Presidente de OMPBS (Tolata); María Victoria Romero Saravia, Vice Presidenta y Águeda Colodro, Secretaria de Comercialización de ARTE HOGAR (Tarija); Balvina Chávez Saire, Responsable Comercial de UNABENI (Alto Beni); Hernán Susaño, Coordinador de ARTE NATIVO (Potosí); Claudia Luisa Pinto Colque, Presidenta, Genaro Claros Quenta, Vicepresidente, Herlanda Morales Ramos, Secretaria de Actas, Martha Ojeda Apanqui, Secretaria General, Lucio Apaza Yapu, 2º vocal y Margarita Merlo Condori, 3º vocal de COMART (La Paz); Olga Vargas Quispe, Presidente de la RED OMAC (Cocapata); Cinthia Pamela Mariscal Orellana, Técnico y Rosario Saavedra, tesista de KUSI KUSI (Sacaca) y a Fernando Antezana Urquieta, PhD, Director de PUSISUYU.

A los socios(as) productores(as) agropecuarios y artesanales que participaron en el Diplomado Economía Social, Gerencia y Comercialización en Asociatividad Rural, por compartir sus experiencias, frustraciones y sueños alrededor de sus organizaciones.

A Alexandra Flores y Elías Pérez, técnicos de la CIOEC-Cochabamba por su apoyo para el acceso a las actividades de las OECAs de Cochabamba, a sus datos y por dejarme participar en sus actividades laborales; a Marcos Devisscher por su amplia apertura y sus aportes para entender las OECAS, y a Tomas Fernández, presidente de la CIOEC-Bolivia, por brindarme su apoyo para acceder a datos del censo de OECAs 2008.

A mis docentes, por sus enseñanzas y compartir sus experiencias, a María Sucre, Fernando Gonzales, Oscar Zegada, José Balderrama, Silvia Araoz, Raúl Gutiérrez, Alberto Escalera, Johnny Ledezma, Martín Pérez, Hernán Delgadillo y Karl Hoffmann, a mis compañeros por sus comentarios y a todos los que participaron directa o indirectamente en la construcción de este pequeño aporte para mejorar la gestión económica-social de las OECAs en Bolivia.

Finalmente, expresar mi gratitud especial a María Hilda Rodríguez Roca quien me brindó su confianza desde el primer momento que tuve la suerte de conocerla, por sus enseñanzas, su apoyo incondicional, su motivación y cordialidad, su gran capacidad de involucrarse y comprometerse en y con lo que hace, su paciencia y entusiasmo, su amplia visión holística de la realidad y, sobre todo, por esa pasión que irradia al hacer lo que le gusta: transmitir y enseñar sus conocimientos. Gracias por ser simplemente mi maestra.

Por último, en el plano personal, en definitiva, a mi familia que apoyó e impulsó permanentemente este trabajo, en especial a mi esposa, Gina Vega, por sus perspicaces comentarios sobre la “era de hielo” y las “esferas del dragón”, además de sus observaciones en la redacción del documento, a Fabián y a Kevin por su paciencia y sus importantes apreciaciones para mejorar el diseño de los gráficos.

Contenido

Agradecimientos iii
Contenido v
Índice de gráficos viii
Índice de tablas x
Glosario xi
Resumen xiv
Abstract xv
Introducción xvi

CAPITULO I
OBJETO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la problemática 1
1.2 Planteamiento del problema 5
1.3 Formulación del problema 7
1.4 Objetivo general 8
1.4.1 Objetivos específicos 8
1.5 Hipótesis 8
1.6 Justificación 9
1.7 Metodología de la investigación 10

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1 Paradigmas de desarrollo 13
2.1.1 Desarrollo endógeno 14
2.1.2 Enfoque de capacidades - desarrollo como libertad 16

2.2 Teoría de las instituciones 17
2.3 Antecedentes de la Economía Social y Solidaria 18
2.4 Las Organizaciones Económicas Campesinas 24
2.4.1 Principios y Objetivos 26
2.4.2 Características 27
2.5 Las organizaciones y sus necesidades 28
2.6 Fuentes de financiamiento de las OECAs en Bolivia 32
2.7 Marco normativo de las Organizaciones Económicas Campesinas en Bolivia 33
2.8 Estructura Nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas en Bolivia 33
2.9 Censo Nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas de 2008 35
2.9.1 Las Organizaciones Económicas Campesinas por rubro de producción 36
2.9.2 Número de las Organizaciones Económicas Campesinas 38
2.9.3 Tamaño de las Organizaciones Económicas Campesinas 38
2.10 Instrumento de autoevaluación 39

CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA CAMPESINA EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA PLURAL

3.1 Estructura Nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas y sus relaciones internas y con terceros 43
3.2 Funcionamiento de las Organizaciones Económicas Campesinas de 1er grado 44
3.3 Funcionamiento de las Organizaciones Económicas Campesinas de 2º grado 48
3.4 Mecanismos para el logro de sus objetivos 50
3.4.1 Gestión Económica 53
3.4.2 Gestión Social 54
3.5 Las OECAs y sus relaciones institucionales en el marco de la economía plural 55
3.6 Caracterización del estudio de caso 62
3.7 Estado de situación de 11 OECAs del país 66
3.8 Estudio económico financiero de Organizaciones Económicas Campesinas 67

CAPITULO IV

GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA CAMPESINA EN BOLIVIA PROPUESTA

4.1 Estructura orgánica – Propuesta 68
4.2 Relaciones con el entorno - Propuesta 69
4.3 Mecanismo legal para facturar como OECA sin fines de lucro. 70
4.4 Sistema de evaluación de la gestión económica-financiera de las Organizaciones Económicas Campesinas – Propuesta B2-4-19 71
4.4.1 Cuestionario de evaluación matriz B2-4-19 73
4.5 Resultados de la matriz B2-4-19 74
4.5.1 Tipo de acceso a la infraestructura y vehículos en las OECAs 75
4.5.2 Uso de capacidad instalada de OECAs 76
4.5.3 Procesos productivos y servicios a los socios 76
4.5.4 Uso de instrumentos contables y documentos legales 77
4.6 Desempeño de categorías en la gestión de las OECAs 78
4.7 Desempeño de variables en la gestión de las OECAs 80
4.7.1 Desempeño promedio de variables por rubro en la gestión de las 11 OECAs 83
4.7.2 Ranking de 11 OECAs 85
4.7.3 Algoritmo para elaborar el ranking de OECAs 88
Conclusiones 91
Recomendaciones 93
Bibliografía 95
Anexos

Índice de gráficos

Gráfico 1: Esquema de la metodología de investigación aplicada 12
Gráfico 2: Principios clave para apoyar y facilitar el desarrollo endógeno 15
Gráfico 3: Pirámide de necesidades de la organización..... 28
Gráfico 4: Pirámide de necesidades de la organización en su concepción actual 30
Gráfico 5: Áreas funcionales de las OECAs..... 31
Gráfico 6: Fuentes de financiamiento de las OECAs 32
Gráfico 7: Estructura Orgánica de las OECAs a nivel Nacional 34
Gráfico 8: OECAs afiliadas a la CIOEC-Bolivia (%) 35
Gráfico 9: Número de socios de las OECAs por sexo y departamento (%) 36
Gráfico 10: Número de OECA por rubro y departamento (%)..... 37
Gráfico 11: Número de OECAs por departamento..... 38
Gráfico 12: Número de socios de las OECAs (promedio) por departamento (%)..... 39
Gráfico 13: Beneficio Económico y Bienestar Social - B2 40
Gráfico 14: Matriz Beneficio-Bienestar (B2) 41
Gráfico 15: Relaciones internas de las OECAs y con su entorno..... 44
Gráfico 16: Funcionamiento de las OECAs de 1º grado 45
Gráfico 17: Funcionamiento de las OECAs de 2º grado 48
Gráfico 18: Mecanismos para el logro de los objetivos económico y social de las OECAs 51
Gráfico 19: Relaciones de la OECA en el marco de la economia plural..... 57
Gráfico 20: Gestión de la OECA y el marco institucional..... 59
Gráfico 21: Contexto institucional de las OECAs 61
Gráfico 22:Ubicación de las 11 OECAs del país..... 62
Gráfico 23: Antigüedad de las OECA, por rubro y Departamento..... 65
Gráfico 24: B2 – 11 OECA BOLIVIA 66
Gráfico 25: Estructura Nacional de OECAs (propuesta)..... 69
Gráfico 26: Relaciones de las OECAs con el entorno externo (propuesta)..... 70
Gráfico 27: Estado de situación 11 OECAs de Bolivia 74
Gráfico 28: Tipo de acceso a la infraestructura y vehículos por rubro..... 75
Gráfico 29: Uso de capacidad instalada por OECAs (%) 76

Gráfico 30: Procesos productivos de las OECAs 77
Gráfico 31: Uso de instrumentos contables y documentos legales (%)..... 78
Gráfico 32: Desempeño por categoría, nivel y número de variables..... 78
Gráfico 33: Mapa de desempeño promedio por categoría y rubro (%) 79
Gráfico 34: Desempeño en la gestión por número de OECAS y nivel de variables 81
Gráfico 35: Desempeño de variables por número y nivel en la gestión de OECAS 82
Gráfico 36: Desempeño de variables en la gestión de las OECAS por nivel 82
Gráfico 37: Mapa de desempeño multivariable por rubro (%)..... 83
Gráfico 38: Caja de bigotes por variable de la gestion economica 11 OECAs 85
Gráfico 39: Caja de bigotes por variable gestion social 11 OECAs..... 86
Gráfico 40: Caja de bigotes por OECA gestion económica-social..... 87
Gráfico 41: Analisis estadistico variables por OECA..... 89
Gráfico 42: *Ranking* 2015 B2-4-19 de 11 OECAs de Bolivia..... 90

Índice de tablas

Tabla 1: Principios de la economía social..... 20
Tabla 2: Categorias para la gestión económica de las OECAs..... 54
Tabla 3: Categorias para la gestión social de las OECAs..... 55
Tabla 4: Caracterización de las OECAs de Cochabamba..... 63
Tabla 5: Caracterización de las OECAs mencionadas..... 64
Tabla 6: Categorización de las variables de la gestión económica..... 72
Tabla 7: Categorización de las variables de la gestión social..... 73
Tabla 8: Principales variables con desempeño extremo:..... 84
Tabla 9: Matriz de estadísticos por OECA..... 89

Glosario

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
ADM	Administración
ADS	Agencia de Desarrollo Solidaria
AEES	Asociación Europea de Economía Social
AMLECO	Asociación de módulos lecheros Cochabamba
ANTEAG	Asociación de los Trabajadores en Empresas de Autogestión
APAM	Asociación de productores apícolas Mizque
APAQI	Asociación de productores agrícolas Q'orimayu Independencia
ARTE HOGAR	Asociación de artesanos Hogar
ARTE NATIVO	Asociación de artesanos nativo
AVSF	Agrónomos y veterinarios sin fronteras
B2	Beneficio económico y bienestar social
B2-4-19	Beneficio económico y bienestar social - 4 categorías - 19 variables
BDP	Banco de desarrollo productivo
CEP-CMAF	Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones
CESU	Centro de Estudios Superiores Universitarios
CESU-UMSS	Centro de Estudios Superiores Universitarios – Universidad Mayor de San Simón
CIOEC	Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas
CIOEC-BOLIVIA	Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia
CIPCA	Centro de investigación y promoción del campesinado
CNLACMA	Comité National De Liaison Des Activités Coopératives, Mutuelles Et Associatives

COMART-TUKUYPAJ	Comunidad de artesanos - para todos
CONT	Contabilidad
CONTAG	Confederación de los Trabajadores en la Agricultura
CORACA	Corporación Agropecuaria Campesina
CORACA AIQUILE	Corporación Agropecuaria Campesina Aiquile
CORACAs	Corporaciones Agropecuarias Campesinas
CRIAR	Creación de iniciativas agroalimentarias rurales
CSUTCB	Confederación sindical de trabajadores campesinos de Bolivia
CTRL	Control
CUT	Central Única de los Trabajadores
ES	Economía Social
ESS	Economía Social y Solidaria
FASE	Federación de Órganos Para la Asistencia Social y Educacional
GES	Gestión
GOB	Gobernanza
IESE	Instituto de estudios sociales y económicos
IT	Impuesto a las transacciones
IUE	Impuesto a las utilidades de empresas
IVA	Impuesto al valor agregado
KUSI KUSI	Asociación de mujeres Kusi Kusi
MKT	Marketing
MST	Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra
NCPE	Nueva Constitución Política del Estado
OECA	Organización Económica Campesina
OECAs	Organizaciones Económicas Campesinas
OECOM	Organizaciones Económicas Comunitarias
OMAC	Organización de mujeres artesanas de Cocapata
OMPBS	Organización de mujeres progresistas Bartolina Sisa
ONGs	Organismos no Gubernamentales
ORG	Organización
PAR	Proyecto de alianzas rurales

PIB	Producto interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROD	Producción
RND	Resolución normativa de directorio
SENASAG	Servicio nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria
SIN	Servicio de impuestos nacionales
SRL	Sociedad de responsabilidad limitada
UMSS	Universidad Mayor de San Simón
UNABENI	Unión de asociaciones de productores agroecológicos de Alto Beni

Resumen

La puesta en marcha del modelo de economía plural reconfigura la economía nacional y permite la apertura institucional a la economía social y solidaria en Bolivia. El estado con su política redistributiva amplió el mercado interno para el sector de las Organizaciones económicas campesinas (OECAs), cuya estructura orgánica nacional y el marco legal vigente no permiten una gestión más fluida y efectiva para alcanzar sus objetivos de beneficio-bienestar (B2).

Bajo estas consideraciones, esta investigación pretende aportar a conocer el impacto de estas barreras, planteándose como pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores determinantes en la gestión económica-social de las OECAs en Bolivia en el marco de la economía plural? Nuestro objetivo es validar un sistema de gestión económica-social para las OECAs en Bolivia, en base a estudio de 11 casos, en el marco de la economía plural, con el propósito de realizar ajustes en su estructura orgánica nacional y su funcionamiento e incorporar el tercer sector de OECAs en la normativa legal, que promueva efectivamente su desarrollo en el país. Para alcanzar este objetivo se identifican como dimensiones de análisis: el marco legal vigente, la estructura orgánica, sus relaciones, gestión y evaluación de OECAs a nivel nacional.

Para caracterizar y evaluar el funcionamiento de estas dimensiones se conjuga el enfoque cuantitativo, con la utilización de técnicas estadísticas de análisis de datos, con el enfoque cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas estructuradas, informales y cualitativas en profundidad, y el método de estudio de caso.

Abstract

The implementation model of plural economy reconfigures the national economy and allows institutional openness to social and solidarity economy in Bolivia. The state with its redistributive policy expanded the domestic market for the sector of rural economic organizations (OECAs), whose national organizational structure and the existing legal framework does not allow a more fluid management and effective to achieve its goals of profit-being.

Under these considerations, this research aims to contribute to understand the impact of these barriers, raising as research question What are the determining factors in the economic and social management of OECAs in Bolivia within the framework of the rural economy? Our goal is to validate a system of economic-social management for OECAs in Bolivia, based on study of 11 cases, in the context of the rural economy, in order to make adjustments to their national organizational structure and its functioning and incorporate OECAs third sector in the legal rules that effectively promote development in the country. To achieve this goal are identified as dimensions of analysis: the current legal framework, organizational structure, relationships, management and evaluation of OECAs nationwide.

To characterize and evaluate the performance of these dimensions the quantitative approach, with the use of statistical techniques for data analysis with qualitative approach, by applying structured, informal and qualitative interviews, and study method combines case.

Introducción

El mundo no se nos fue dado simplemente
para contemplarlo, sino para
transformarlo

José María Arizmendiarrieta

Esta investigación se enmarca en los requisitos del taller de titulación de la carrera de economía de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) para optar al título de licenciado en economía, la información ha sido obtenida en el proyecto de investigación "Autonomía, bien común y sustentabilidad en Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) de Cochabamba y Norte Potosí", ejecutado por el Centro de Estudios Superiores Universitarios (CESU) y el Instituto de Estudios Sociales y Económicos (IESE) de la UMSS, en el que me desempeñé como auxiliar de investigación. Los procesos de obtención de la información también estuvieron mediados por mi participación como becario en el Diplomado "Economía Social, Gerencia y Comercialización en Asociatividad Rural", en el que participaron representantes de 14 OECAS del país, realizado por el IESE-CESU-UMSS, en convenio con Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (AVSF) y la Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC) de Cochabamba, durante las gestiones 2014-2015.

La temática de la investigación tiene que ver con la puesta en marcha del modelo de economía plural que reconfiguró la economía nacional permitiendo la apertura institucional a la economía social y solidaria en Bolivia, en el que el Estado con su política redistributiva amplió el mercado interno para el sector de las pequeñas unidades familiares campesinas que, para acceder al mercado formal, deben agruparse en las OECAs, cuya estructura orgánica nacional representada por la CIOEC (esta estructura, su representación y los objetivos que deben cumplir están definidas por Ley) y el marco legal vigente no permiten una gestión fluida y más efectiva para alcanzar sus objetivos de Beneficio económico-Bienestar social (B2).

Bajo estas consideraciones, esta investigación pretende aportar a conocer el impacto de estas barreras, planteándose como pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores determinantes en

la gestión económica-social de las OECAs en Bolivia en el marco de la economía plural? Nuestro objetivo es proponer y validar un sistema de gestión económica-social para las OECAs en Bolivia, en base al estudio de caso de 11 OECAS del país, en el marco de la economía plural, con el propósito de realizar ajustes en su estructura orgánica interna a nivel nacional, su funcionamiento y sus relaciones internas y con terceros e incorporar el tercer sector de OECAs en la normativa legal, que promueva efectivamente su desarrollo en el país. Para alcanzar este objetivo se identifican como dimensiones de análisis: el marco legal vigente, la estructura orgánica, sus relaciones internas y externas, y sus procesos de gestión y evaluación de las OECAs a nivel nacional.

En la parte metodológica, para caracterizar y evaluar el funcionamiento de estas dimensiones, esta investigación está basada en una conjugación del enfoque cuantitativo, utilizando técnicas estadísticas de análisis de datos, con el enfoque cualitativo, aplicando el método de estudio de caso de 11 OECAs del país (6 de Cochabamba, 2 de La Paz, 2 de Potosí y 1 de Tarija), en el que utilizamos información primaria y secundaria recogida mediante técnicas como las entrevistas estructuradas, informales y cualitativas en profundidad, talleres de elaboración de costos, además de las técnicas de observación participante y no participante.

El estudio se centra, de manera general, en analizar la institucionalidad que rige las relaciones entre las políticas públicas de desarrollo, el marco normativo del país, las OECAs, su ente matriz la Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC) y su rol en el marco de la economía plural, y más específicamente, en: a) analizar a nivel de OECAs sus procesos de gestión económica-social, su estructura orgánica a nivel local, regional y nacional, sus relaciones, tanto internas como con terceros, y la herramienta que utilizan actualmente para evaluar su gestión económica-social; b) Analizar la normativa legal vigente que regula el accionar de las OECAs en el país y determina la forma como se relacionan las OECAs con el mercado formal y c) en base a este análisis, diseñar, proponer y validar un nuevo sistema de gestión y de evaluación económica-social en 11 OECAs del país.

La propuesta se concreta en una estructura de normativa legal que incorpore un tercer sector (sector de las OECAs) en el Código Civil y permita su tratamiento adecuado en los Códigos de Comercio

y Tributario, una estructura orgánica de las OECAs a nivel nacional con un esquema diferente de relaciones entre las OECAs, de éstas con su ente matriz (CIOEC) y de ambas con terceros (Estado, ONGs, mercado formal y sistema financiero), en un sistema validado de evaluación de la gestión económica-social de las OECAs y, finalmente, en un mecanismo legal para que las OECAs operen legalmente en el mercado formal emitiendo facturas como entidades sin fines de lucro y paguen sus impuestos como tal, en tanto se logre un régimen especial definitivo para las OECAs.

En este sentido, consideramos que el marco legal vigente tiene algunos avances puntuales en el reconocimiento de las entidades que hacen a la economía social y solidaria (ESS) en el país, así, de acuerdo a la Nueva Constitución Política del Estado (NCPE) el modelo económico vigente es la economía plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien, está constituida por las formas de Organización Económica Comunitaria (OECOM), estatal, privada y social cooperativa y según el Art. 334, en el marco de las políticas sectoriales, el Estado protegerá y fomentará a las Organizaciones económicas campesinas (OECAs), asociaciones de pequeños productores urbanos y artesanos como alternativas solidarias y reciprocas, también facilitará el acceso a capacitación técnica, créditos, apertura de mercados y mejoramiento de procesos productivos, además a compras preferentes del Estado.

En este sentido, el principal argumento de esta investigación es que la gestión económica-social de las OECAs es un proceso integral que debe apoyarse en normas claras, coherentes y pertinentes para construir una institucionalidad que soporte efectivamente las relaciones entre la política pública y el accionar de los diferentes actores involucrados, orientada a lograr que pequeños productores agropecuarios y artesanales accedan a los mercados formales internos y externos de manera rentable, permanente, competitiva y sostenible.

En este contexto, analizamos el marco normativo vigente que promueve el desarrollo de las OECAs, describimos qué son las OECAs, su estructura orgánica, sus características, algunos elementos que permiten su sostenibilidad, a qué necesidades responden, cómo funcionan a nivel operativo, administrativo, productivo y de comercialización, cómo se relacionan internamente y con terceros y como evalúan su gestión económica-social.

Para ello, la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el primero, se describe el objeto de estudio, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y la metodología aplicada.

En el segundo capítulo, se construye un marco teórico que comprende una descripción de las teorías vigentes del desarrollo, de los fundamentos de la ESS y de la naturaleza de las OECAs en el marco de la economía plural. Analizamos el marco normativo vigente en sus diferentes niveles (Constitución, Códigos, Leyes y resoluciones) que regula el accionar de las OECAs y describimos las gambetas jurídicas que deben realizar para lograr su objetivo económico-social.

En el tercer capítulo, se describe la estructura orgánica de las OECAs a nivel nacional, cómo se relacionan internamente, cómo lo hace con su entorno (Estado, ONGs, mercado y entidades financieras) y cómo funcionan las OECAs de 1º y 2º grado. Por último, caracterizamos las 11 OECAs que conforman el estudio de caso, describimos y aplicamos la matriz B2[1] para conocer el estado de situación y establecer un primer ranking de las 11 OECAs, analizamos sus resultados y describimos algunos factores comunes de éxito en la gestión económica-social.

En el cuarto capítulo, presentamos una propuesta integral que consta de tres elementos:

- Una estructura orgánica de las OECAs a nivel nacional con un esquema diferente de sus relaciones internas y con terceros, que les permita mayor efectividad en su gestión económica-social.
- Un sistema validado de evaluación y planificación de la gestión económica-social de las OECAs que, al identificar las variables que requieren mayor atención para alcanzar su desempeño óptimo, permite elaborar un diagnóstico integral y diseñar planes de corto, mediano y largo plazo. En base al desempeño de cada OECA se puede elaborar un ranking nacional de OECAs y hacer seguimiento continuo del comportamiento de estas variables.
- Un mecanismo legal para que las OECAs puedan operar legalmente en el mercado, sin necesidad de hacer gambetas jurídicas (que desvirtúan su naturaleza social), manteniendo su

[1] La matriz "B2" (Beneficio económico y Beneficio social) es una herramienta de evaluación de la gestión económica-social en las OECAs, creada por la CIOEC Bolivia en 2012.

figura jurídica de OECA sin fines de lucro, en tanto se consolide el tercer sector de las OECAs en la normativa legal vigente.

Teniendo estos dos elementos, las debilidades de la gestión económica-social y el ranking anual de OECAs, los organismos del Estado podrán elaborar políticas públicas mucho más precisas para mejorar el desempeño individual y colectivo de las OECAs en Bolivia. Finalmente, presentamos las conclusiones de la presente investigación, de las cuales se derivan algunas recomendaciones.

CAPITULO I
OBJETO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo presentamos nuestro objeto de estudio, describimos la problemática a través de los antecedentes, el planteamiento del problema y su respectiva formulación, los objetivos, general y específicos, la hipótesis, la justificación y desarrollamos la metodología aplicada.

1.1 Antecedentes de la problemática

Los conceptos planteados en la ahora denominada economía social y solidaria, que se postula como una alternativa al modelo económico vigente en el mundo, no son nuevos para la economía nacional, campesina ni para las organizaciones sociales del país, pues la existencia de las organizaciones económicas comunitarias data desde mucho antes de la colonia. Precisamente, una de las características de la economía boliviana es que, en algunas regiones, principalmente rurales, se han preservado las relaciones pre-capitalistas que se han mantenido y se siguen manteniendo a través del funcionamiento de diferentes organizaciones productivas económicas que existían y existen en las comunidades campesinas, tanto en las comunidades de ayllus como en las comunidades por reforma agraria.

Las características de estas economías comunitarias respondían más bien a economías campesinas pre-capitalistas, que tenían que hacer un ejercicio de lo comunitario a partir de los recursos escasos con los que contaban y tomando elementos de su matriz cultural que les permitía establecer relaciones sociales de producción a través de principios de complementariedad y reciprocidad, que son propios del mundo andino, logrando reproducir su economía hasta nuestros días. A partir de la revolución del 52, estas unidades productivas organizadas sindicalmente priorizaron la reivindicación social y productiva dejando de lado la parte económica y ante la necesidad de:

> *"Establecerse en organizaciones económicas, primero se constituyeron las cooperativas, posteriormente el año 1970 aparecieron las asociaciones y fue el año 1980 que nacieron las corporaciones agropecuarias campesinas (CORACAs), a la cabeza de la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB)".* (CIOEC LA PAZ/CIPCA/AYUDA EN ACCION, 2009, p.5)

Posteriormente, con el objetivo de mejorar la venta de su producción y participar en todo el proceso productivo, el año 1990 las asociaciones, CORACAs y cooperativas se constituyen en Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) que conforman la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia (CIOEC Bolivia) para que los represente, integre y brinde servicio a las organizaciones del país.

El año 2008, la CIOEC Bolivia realizó el primer censo nacional de OECAs, mostrando que existen 778 OECAs en el país, de las cuales solo el 19% estaban afiliadas a su ente matriz, 28% preafiliadas y 54% no afiliadas, al parecer, el ente matriz en ese año no tiene respaldo de las OECAs, quizás porque aún no estaba reconocida oficialmente por el estado.

En este contexto, las OECAs y la CIOEC, después de arduas gestiones, logran en el año 2013 ser reconocidas legalmente en la Nueva Constitución Política del Estado (NCPE) y en la Ley No. 338[2]. Así, en el Artículo 306 de la NCPE establece que el modelo económico boliviano es la Economía Plural que está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa, orientado a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, fortaleciendo la economía de los pequeños productores agropecuarios y de la economía familiar y comunitaria, este reconocimiento constitucional permite incorporar, tipificar y visibilizar aquellas organizaciones productivas ancestrales que siempre han existido en el país, aunque no con el denominativo de OECAs.

Por su parte, en el Artículo 13 de la Ley No. 338 de OECAs y OECOM se define a la OECA, sus características y los fines que persigue como entidad sin fines de lucro, principalmente el de lograr el equilibrio entre sus objetivos sociales (bienestar) y económicos (excedentes-beneficio) a favor del bien común, también menciona que el desarrollo rural integral sustentable es parte fundamental de las políticas económicas del Estado y que la OECA se constituye para lograrlo, como parte del modelo macroeconómico vigente, en el eje fundamental a nivel operativo. Adicionalmente, expresa específicamente, en el Artículo 14, *"que las OECAs serán representadas a través de la estructura de la Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas,*

[2] Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, indígena originaria -OECAs- y de Organizaciones Económicas Comunitarias -OECOM- para la integración de la agricultura familiar sustentable y la soberanía alimentaria.

Indígena y Originarias - CIOEC-Bolivia", este reconocimiento es clave para comprender el funcionamiento de las OECAs.

En base a estos reconocimientos legales, el Estado ha generado instituciones orientadas a organizar y fomentar el desarrollo de las OECAs, tales como las agencias de desarrollo Pro Bolivia, Insumos Bolivia, Promueve Bolivia y Conoce Bolivia para que los productores puedan trabajar y conseguir apoyo del Estado mediante transferencias público-privadas[3].

En este contexto, en el marco del nuevo modelo de desarrollo macroeconómico, ahora es importante y determinante que las OECAs, que por mucho tiempo no fueron visibilizadas por el Estado, a pesar de ser parte de su estructura cultural desde antes de la república, pasen de ser reconocidas legalmente a tener una institucionalidad fortalecida, un espacio formal en el que pueden participar activamente en el diseño, construcción y ajuste de políticas públicas que les favorezcan, promuevan y apoyen integralmente, brindándoles las condiciones necesarias para ser efectivamente los actores principales en la estrategia de soberanía y seguridad alimentaria en el país, pues el buen vivir, en definitiva, tiene que ver con la legalidad y la seguridad jurídica, con una serie de derechos y garantías sociales, económicas y ambientales que promueven una relación armoniosa entre los seres humanos y con la naturaleza, al tiempo que se recuperan varias soberanías como concepto central de la vida política del país. (Acosta, 2009).

Actualmente, si bien se está desarrollando el lenguaje jurídico normativo que va regulando este nuevo devenir histórico de las estructuras rurales, todavía se encuentran brechas entre lo que es lo normativo, el deseo, la política y la realidad. Así, podemos mencionar la existencia de incoherencias, vacíos legales y contradicciones en la normativa vigente, para esta temática, en sus diferentes niveles (Constitución, Códigos y Leyes).

En esta línea, analizamos la NCPE y dos leyes que regulan, apoyan, promueven e impulsan la creación y desarrollo de entidades de la ESS y su relación con los Códigos Civil, de Comercio y Tributario. Una es la Ley 144 que norma el proceso de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria y reconoce a las Organizaciones Económicas Comunitarias (OECOM), y la otra es

[3] Ver Decreto Supremo 29727

la Ley 338 que norma la Agricultura Familiar Sustentable y reconoce las actividades familiares diversificadas realizadas por las OECA, OECOM y las familias productoras, como instancias operativas de la economía plural.

Respecto de la estructura orgánica de las OECAs a nivel nacional, ésta presenta una pirámide con demasiados intermediarios (hasta 4 niveles) en el centro, que ralentiza la gestión económica-social de las OECAs y eleva sus costos de transacción[4], tanto para ejercer representación, como para canalizar recursos, pues tiene en la cúspide a la CIOEC-Bolivia como ente que agrupa, representa, integra, coordina y gestiona actividades de las OECAs, en el medio están las CIOEC departamentales y las OECAs de 1º, 2º y 3º grado, que cumplen roles similares con los niveles inferiores, y en la base están los socios que presentan demandas y requerimientos a través de la pirámide. Esta estructura reproduce la que tiene la CSUTCB que responde a una lógica sindical para defender los intereses de sus miembros, en clara confusión respecto del fin de la OECA como entidad económica productiva, por lo tanto, se debe construir una estructura adecuada y pertinente para ello.

Otro aspecto adicional, y que impacta directamente en su estructura actual, es que el número de OECAs afiliadas a la CIOEC se ha reducido para el año 2015 con respecto del año 2008, mostrando que la CIOEC en estos siete años no ha logrado consolidar la legitimidad que la ley le atribuye (asigna) en la representación de las OECAs. Esta situación claramente representa un problema de institucionalidad debilitada que sugiere reflexionar sobre el tema y tomar medidas adecuadas para revertirla.

Es más, en el caso de Cochabamba, la CIOEC ha gestionado y ejecutado proyectos productivos durante el 2015 para las OECAs afiliadas, asumiendo un rol de intermediación entre los demandantes de recursos y las entidades del Estado y ONGs. Por otro lado, la CIOEC también interviene en la comercialización de los productos de las OECAS en mercados formales, actuando

[4] Los costos de transacción son aquellos que se generan en los flujos transaccionales, cuando circulan los factores requeridos en los procesos productivos, en los mercados. Así, los costos de transacción se dan en varias actividades, tales como la búsqueda de información sobre precios, calidad del producto y mano de obra, búsqueda de compradores y vendedores y conocimiento de la situación real de estos en términos de su capacidad de compra y abastecimiento y formulación de contratos y su posterior control para garantizar el cumplimiento de los mismos de parte de los agentes involucrados (Eggertsson, 1995).

como intermediaria entre lo que el mercado demanda y lo que las OECAs producen, incurriendo en mayores costos de transacción y problema de agencia. Esta actividad "institucionalizada" es tolerada por las OECAs de 1º y 2º grado que, al no poder posicionarse en el mercado por sus propios medios ven a la CIOEC como la tabla de salvación que comercializará su producción en el mercado formal, prácticamente están avalando que su ente matriz realice las reprochadas actividades del "intermediario" que tanto se pretendió eliminar al crear las OECAs.

Sin embargo, cabe mencionar que en el ejercicio de su rol institucional, la CIOEC-Cochabamba ha coordinado un proyecto de fortalecimiento organizacional a nivel nacional, en convenio con otras instituciones que tienen que ver con el desarrollo local, como el evento de formación de cuerpos directivos en áreas de gerencia y comercialización para socios de las OECAs del país, logrando impactos relevantes en la identificación de sus reales capacidades productivas y de gestión para competir en el mercado.

Esta conducta institucional refleja en las OECAs una actitud bipolar en el marco de la economía plural pues, por una parte, actúan como lo que rechazan (ser intermediarios) y, por otra, actúan como intermediarios de manera institucionalizada, en franca contradicción con el principal motivo de su razón de ser.

1.2 Planteamiento del problema

Las pequeñas unidades familiares campesinas que viven en las comunidades campesinas tradicionalmente han funcionado de manera natural, a partir del manejo y el uso de los recursos en determinados territorios, aplicando principios ancestrales de cooperación, solidaridad y reciprocidad como la minka, el ayni y el pasanaku[5], bajo una lógica de producción campesina diversificada de sobrevivencia y subsistencia en base a ventajas comparativas que, para competir en el mercado formal, deben adoptar lógicas de producción empresarial especializada en base a ventajas competitivas, este cambio de paradigma productivo requiere transitar desde una estructura piramidal sindical hacia otra estructura empresarial caracterizada, entre otros elementos, por la eficiencia y eficacia en el uso de recursos limitados, manejo de instrumentos de planificación

[5] Crédito rotativo sin intereses y por turnos entre personas de un grupo.

estratégica y de contabilidad (costos de producción, depreciación de activos, punto de equilibrio, registros básicos), uso de toda la capacidad instalada, documentos legales y elección libre del rubro productivo con criterios técnicos de viabilidad y rentabilidad económica.

A los esfuerzos que implica este cambio de enfoque productivo, se debe adicionar un entorno con normativa confusa que dificulta seriamente la gestión económica-social de las OECAs y exigen doble esfuerzo para la toma de decisiones, pues por un lado se debe pensar, decidir y actuar bajo la forma de OECA y por otro, bajo la forma de empresa con fines de lucro, generando actitudes forzadas para la obtención de documentos legales que les permitan participar en los mercados formales internos y externos de manera rentable, permanente, competitiva y sostenible. Esta dualidad de identidad institucional claramente limita el accionar de las OECAs.

Finalmente, el sistema de evaluación de la gestión económica-social que utilizan las OECAs, tiene serias debilidades y dificultades para lograr una lectura objetiva de la real situación de las OECAs, pues, en primer lugar, las variables no responden a una categorización básica adecuada para la gestión económica-social, en segundo lugar, estas variables tienen respuestas dicotómicas, como si la realidad se resumiera a blanco o negro, descartando infinidad de grises, luego se suman las respuestas positivas y se obtiene el valor que representa el desempeño de la gestión en las OECAs, asumiendo certeza en el cumplimiento de las variables sin medir el nivel cualitativo de las mismas, además que iguales sumatorias no reflejan la misma realidad, por lo tanto, su lectura es confusa y puede llevar a tomar decisiones equivocadas.

Ante este panorama, a través de la presente investigación, se ha querido mirar qué aspectos legales y de gestión económica-social deben estar presentes en las iniciativas de asociatividad rural y de las periferias urbanas para lograr equilibrios entre las necesidades de generar beneficios para los socios y la eficiencia productiva de las OECAs, capitalizando aprendizajes de las experiencias y aportes recibidos, de tal manera que los productores experimenten condiciones de bienestar.

Para ello, con la finalidad de llevar adelante un estudio más riguroso y minucioso del funcionamiento de las OECAs en el país, se han tomado como estudio de caso a once OECAs que han participado del programa del diplomado “Economía Social, Gerencia y Comercialización en

Asociatividad Rural", realizado por el IESE-CESU-UMSS, en convenio con Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (AVSF) y la Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC) de Cochabamba, durante agosto y diciembre de 2015, entre las cuales tenemos dos de Potosí, dos de La Paz, una de Tarija y seis de Cochabamba, unas más grandes que otras, tanto de 1º como de 2º grado[6], entre antiguas y nuevas, que se dedican a producir artesanías como accesorios de cuero, ropa nativa, hilos, tejidos, mantas, mantillas y chalinas de lana de llama, fibra de alpaca y algodón (46%), miel y sus derivados como propóleos y cera (27%), y alimentos como banano orgánico, queso fresco y yogurt, además de bioinsumos para cultivos orgánicos (27%).

1.3 Formulación del problema

En Bolivia, en el marco de la economía plural que implementa programas de apoyo a la producción local y a la soberanía alimentaria, las OECAs como entidades privadas, reciben recursos públicos del Estado para su funcionamiento, también son financiados por ONGs a través de proyectos de desarrollo, buscan la auto sostenibilidad y autogestión de sus emprendimientos productivos, en este marco, la presente investigación pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores determinantes en la gestión y evaluación económica-social de las OECAs en Bolivia, en el marco de la economía plural?

También buscamos responder a las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cómo funcionan las OECAs en Bolivia, tomando en cuenta su estructura orgánica y cómo se relacionan internamente y con terceros?
- ¿Cuál es la normativa legal vigente que regula el accionar de las OECAs en Bolivia?
- ¿Cómo se puede mejorar el sistema de gestión y evaluación económica-social de las OECAS en el país, en el marco de la economía plural?

[6] OECAs de 1º grado son asociaciones de personas, OECAs de 2º grado son asociación de asociaciones, generalmente de los rubros que requieren acopiar grandes cantidades de producto para atender la demanda y lograr mejores precios.

1.4 Objetivo general

Validar un sistema de gestión económica-social para las OECAs en Bolivia, en base al estudio de caso de 11 OECAs, en el marco de la economía plural.

1.4.1 Objetivos específicos

- Describir el funcionamiento de las OECAs en el país, tomando en cuenta su estructura orgánica y como se relacionan internamente y con terceros.
- Analizar la normativa legal vigente que regula el accionar de las OECAs en Bolivia.
- Diseñar un nuevo sistema de gestión y evaluación económica-social de las OECAs en el país, ajustado al modelo de economía plural vigente en el país.

1.5 Hipótesis

Se busca refutar que las OECAs son empresas privadas híbridas, financiadas por ONGs y con fondos públicos del Estado para su funcionamiento orgánico, productivo y comercial, con doble personalidad jurídica, primero, desde el punto de vista Orgánico y productivo, son asociaciones sin fines de lucro de productores agropecuarios y artesanales que buscan mejorar sus condiciones de vida realizando actividades de producción, acopio, transformación y comercialización de materia prima y productos terminados en mercados informales a nivel local y departamental para lograr excedentes económicos y, a través de la conformación de redes orgánicas, mayores espacios de incidencia política y, en segundo lugar, desde el punto de vista comercial, adoptan la figura de microempresas con fines de lucro (SRL) que les permite acceder a mercados formales a nivel local, nacional e internacional para lograr mayores excedentes económicos y cumplir con sus objetivos social y económico. Actúan desde estos dos flancos, no porque quieran, sino porque el marco normativo legal vigente les impone graves dificultades en su gestión económica-social debido a la doble personalidad jurídica que deben adoptar y la confusión que esto genera respecto de su verdadero rol en el marco de la economía plural, por lo que deben realizar gambetas jurídicas para adecuarse a la normativa vigente y acceder legalmente a mercados formales internos y externos de manera rentable, permanente, competitiva y sostenible.

1.6 Justificación

El objetivo del vigente modelo de desarrollo denominado "El Nuevo Modelo Económico, Social, Comunitario y Productivo" es alcanzar el estado de bienestar, para ello el Estado debe redistribuir los excedentes generados por los sectores productivos estratégicos hacia los sectores generadores de ingresos y empleo (industria manufacturera, turismo, desarrollo agropecuario y otros) a través de las agencias de desarrollo mencionadas y los programas de fomento a la producción, tales como el PAR, CRIAR I y II, cuyos propósitos principales son la lucha contra la pobreza, a través del fortalecimiento de la economía familiar promoviendo la asociatividad rural como requisito para acceder a los recursos económicos públicos que administran.

Esta dinámica de desarrollo económico está canalizando fondos públicos hacia sectores privados campesinos y artesanales, por ello es importante analizar y cuantificar el impacto de estos programas en la mejora de la calidad de vida de sus beneficiarios. Una opción para ello es medir el desempeño en la gestión económica-social de las OECAs y para hacerlo se debe entender cómo se gestionan las OECAs en el marco de la economía plural.

En este sentido, la presente investigación beneficiará a los actores de las OECAs (socios, representantes, financiadores y técnicos), a la población en general que consume sus productos y a los diseñadores de políticas en los ámbitos municipal, departamental y nacional al dotarles de un Ranking del desempeño de la gestión económica-social de 11 OECAs del país y de información sistematizada acerca de los puntos críticos, tanto positivos, que deben ser replicados, como negativos, que deben ser fortalecidos en la gestión económica-social de las OECAs .

En la presente investigación se desarrolló un sistema de evaluación y planificación de la gestión económica-social de las OECAs, que les permitirá mejorar sus procesos de evaluación y planificación, a corto, mediano y largo plazo, de su gestión económica-social, para lograr mejorar sus resultados. Además, podrán realizar un seguimiento con mayor precisión del desempeño de cada variable y tomar medidas correctivas más oportunas y pertinentes.

Por otro lado, se plantea una estructura orgánica alterna de la OECAs a nivel nacional que les permita mayor agilidad en sus relaciones internas, entre ellas y con terceros, eliminando los problemas de agencia y reduciendo costos de transacción.

Asimismo, los resultados del estudio ayudarán a crear una mayor conciencia respecto del uso eficiente de los recursos públicos para promover el desarrollo endógeno local, mediante el fomento a iniciativas productivas a nivel territorial ya que, como dice Amartya Sen, el gasto en inversión plasma sus expectativas en un proceso de desarrollo a escala.

Finalmente, en base a la identificación de vacíos e incoherencias en el marco legal normativo en el que se sustenta el funcionamiento de las OECAs en Bolivia, se plantea un mecanismo legal que les permita acceder legalmente a los mercados formales, rompiendo el esquema de la dualidad jurídica actual, y cumplir con sus obligaciones tributarias en su condición de entidades sin fines de lucro. Este mecanismo legal permitirá que las OECAS se autodefinan como lo que por naturaleza jurídica y orgánica son, asociaciones sin fines de lucro, y proceder en consecuencia, sin necesidad de realizar gambetas jurídicas para lograr su objetivo económico-social.

1.7 Metodología de la investigación

El método general de la tesis es descriptivo, analítico y propositivo, aplicado bajo un enfoque conjugado de investigación científica, tanto cuantitativa, utilizando técnicas de análisis de datos, mediante la encuesta estructurada[7] y semiestructurada, como cualitativa[8], utilizando el método del estudio de caso, mediante la aplicación de entrevistas estructuradas, formales, informales y cuantitativas en profundidad, talleres, observación participante y no participante, que ha sido utilizado de forma sistemática e intensiva, tanto en procesos pedagógicos de enseñanza como en procesos de investigación científica. En este caso, corresponde su aplicación como método de investigación cuyo esquema general se presenta en el Gráfico 1.

[7] El instrumento de recolección de datos se presenta en el Anexo 1: Encuesta para OECAs.

[8] Según Watson-Gegeo (1982), citado por Perez Serrano, (2001, p. 46), la investigacion cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Ademas incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos.

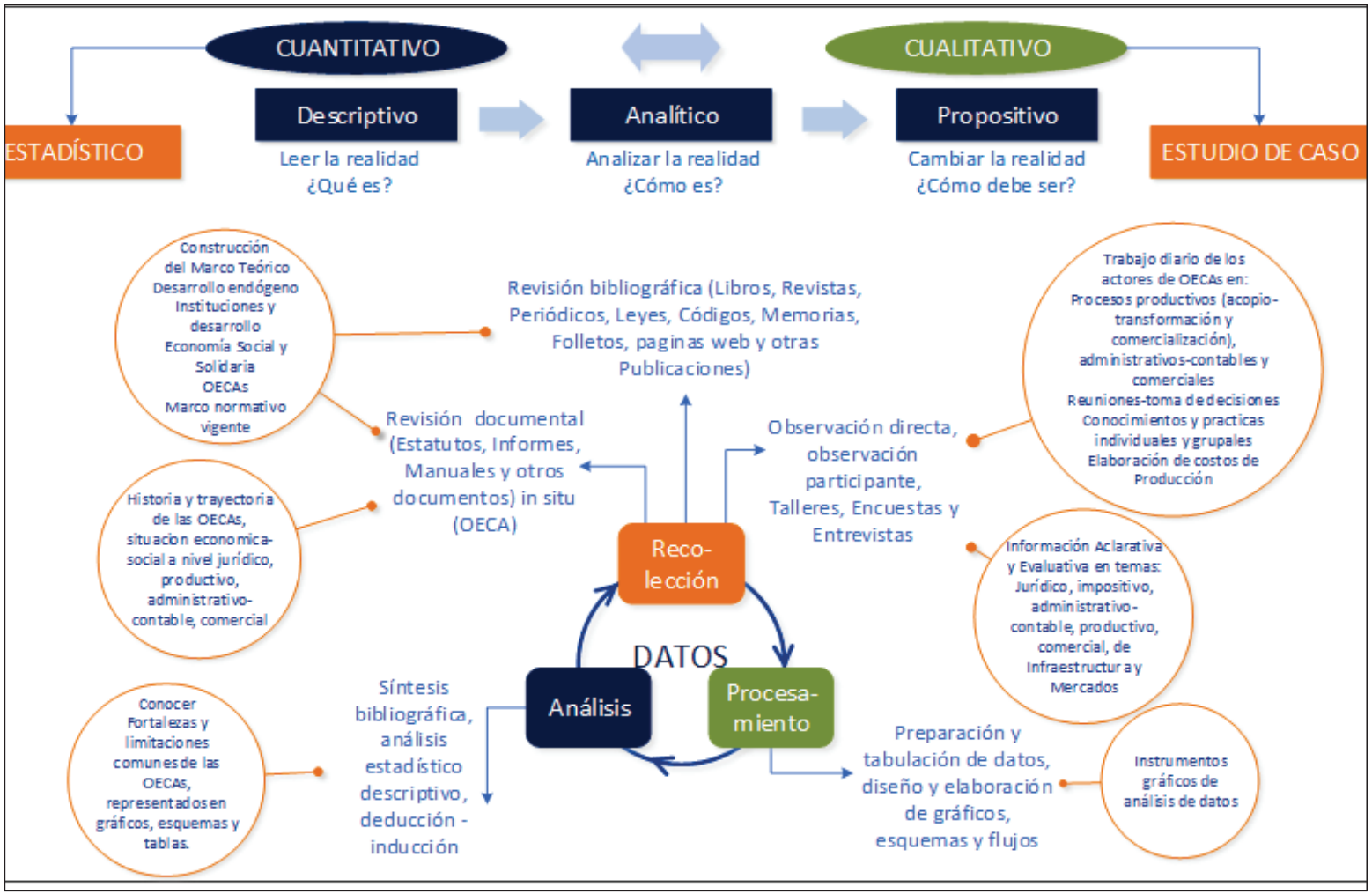
El enfoque cualitativo, se concentra en entender cómo y por qué suceden los fenómenos estudiados desde la perspectiva de los propios actores, cuyas características son, como dice Perez Serrano, (2001) *"particularistas, descriptivas, holísticas e inductivas"* y citando a Kenny y Grotelensh, (1980) dice *"es particularmente útil cuando el problema implica una nueva línea de indagación, necesita una mayor conceptualización de factores o funciones, requiere poner énfasis sobre el patrón de interpretación dado por los sujetos e implica determinar los factores significativos de un caso"*.

El núcleo de la metodología aplicada, tanto cualitativa como cuantitativa, en la presente investigación, consta de tres etapas cíclicas y en espiral de recolección, procesamiento y análisis de datos hasta lograr la calidad de datos requerida para soportar los objetivos del estudio, delimitados por elementos temporales, geográficos, de viabilidad y de presupuesto, de manera que permita complementar los datos obtenidos en los ciclos anteriores.

Durante la primera etapa de recolección de datos, para introducirse en la temática de estudio, construir el marco teórico y el marco normativo que tienen que ver con la gestión de las OECAs, se realizaron actividades de gabinete para la revisión documental y bibliográfica, y actividades de campo aplicando la observación directa, observación participante, talleres de elaboración de costos, encuestas y entrevistas. En la segunda etapa, se procedió a preparar, ordenar, y tabular los datos obtenidos para la elaboración de instrumentos gráficos de análisis de datos, tales como esquemas, flujos, tablas y gráficos. En la tercera etapa, se procedió al análisis de los datos, aplicando métodos deductivos e inductivos, para construir información que permita describir, interpretar y explicar las categorías de nuestro objeto de estudio, representados en gráficos, esquemas y flujos de procesos.

Las tres etapas mencionadas se repitieron al menos durante 4 ciclos, para triangular los datos con el fin de complementar datos faltantes, clarificar los ambiguos, desechar los inconsistentes y confirmar las interpretaciones. Toda esta metodología se presenta en el Grafico 1. Finalmente, se procedió a redactar el informe final de la investigación.

Gráfico 1: Esquema de la metodología de investigación aplicada



Fuente: Elaboración propia, en base a Perez Serrano (2001) y Hernandez Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010)

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

En el presente capitulo presentamos el marco teórico en el que se sustenta la presente investigación, inicialmente presentamos los paradigmas del desarrollo, entre los que destacan el desarrollo endógeno, el enfoque de capacidades o desarrollo como libertad, el desarrollo a escala humana, seguidamente la teoría de las instituciones, los antecedentes y características de la economía social y solidaria y, como su expresión en Bolivia, a las organizaciones económicas campesinas. De igual modo presentamos el marco normativo legal vigente que rige el accionar de las OECAs en el país. Veamos.

2.1 Paradigmas de desarrollo

Después de la segunda guerra mundial, surgen propuestas de desarrollos alternativos como: Economías de Desarrollo, Desarrollo Sustentable, Desarrollo Endógeno, Desarrollo Humano y el enfoque del Desarrollo a Escala Humana, entre otras. Se basan en la búsqueda de una explicación ya no cuantitativa sino más bien cualitativa al problema de la pobreza, con una mirada que busca el bienestar de las personas, para fortalecer las alternativas del desarrollo.

El Desarrollo Sustentable hace una crítica a las relaciones entre el desarrollo y el medio ambiente, debido al uso ilimitado de los recursos dentro de un mundo finito, el medio ambiente no puede ser tratado como capital natural, creando externalidades negativas, ya que la satisfacción de las necesidades básicas de las generaciones presentes no debe comprometer la capacidad de la satisfacción de las generaciones futuras (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987), como se expresó en el Club de Roma:

> *"Si la industrialización, la contaminación ambiental, la producción de alimentos y el agotamiento de los recursos mantienen las tendencias actuales de crecimiento de la población mundial, este planeta alcanzará los límites de su crecimiento en el curso de los próximos cien años. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso, tanto de la población como de la capacidad industrial".* Citado por (Zapiain Aizpuru, pág. 1).

Por lo tanto, como consecuencia del crecimiento económico insaciable del sistema capitalista hay una destrucción gradual del medio ambiente global que en gran medida es irreversible y afecta a las futuras generaciones. Estos planteamientos son tomados en cuenta en nuestros días.

Por su parte, Manfred Max Neef plantea el Desarrollo a Escala Humana, que se fundamenta en la satisfacción de las necesidades humanas básicas para vivir, reflexionando el marco social, ecológico y las categorías existenciales. El autor expone que hay "*una crisis de la utopía*" (Neef, M. 2010, pág. 23), entendida como la imposibilidad de alcanzar el desarrollo que nos plantean las sociedades desarrolladas, debido a que olvidan nuestras realidades sociales, culturales, ambientales, etc., en otras palabras, se trata de un "desarrollo" impuesto que obedece más a los intereses externos que a los nuestros. Este autor crea una matriz de 36 variables que, por un lado, se presentan como nueve necesidades básicas, de: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad y libertad; y, por otro lado, están los satisfactores que son: Ser, Tener, Hacer y Estar. Se trata de una cuantificación de carácter subjetivo.

Además de las teorías mencionadas, consideramos que las propuestas de desarrollo endógeno, desarrollo humano y teoría de las instituciones son pertinentes a nuestros objetivos, las describimos a continuación.

2.1.1 Desarrollo endógeno

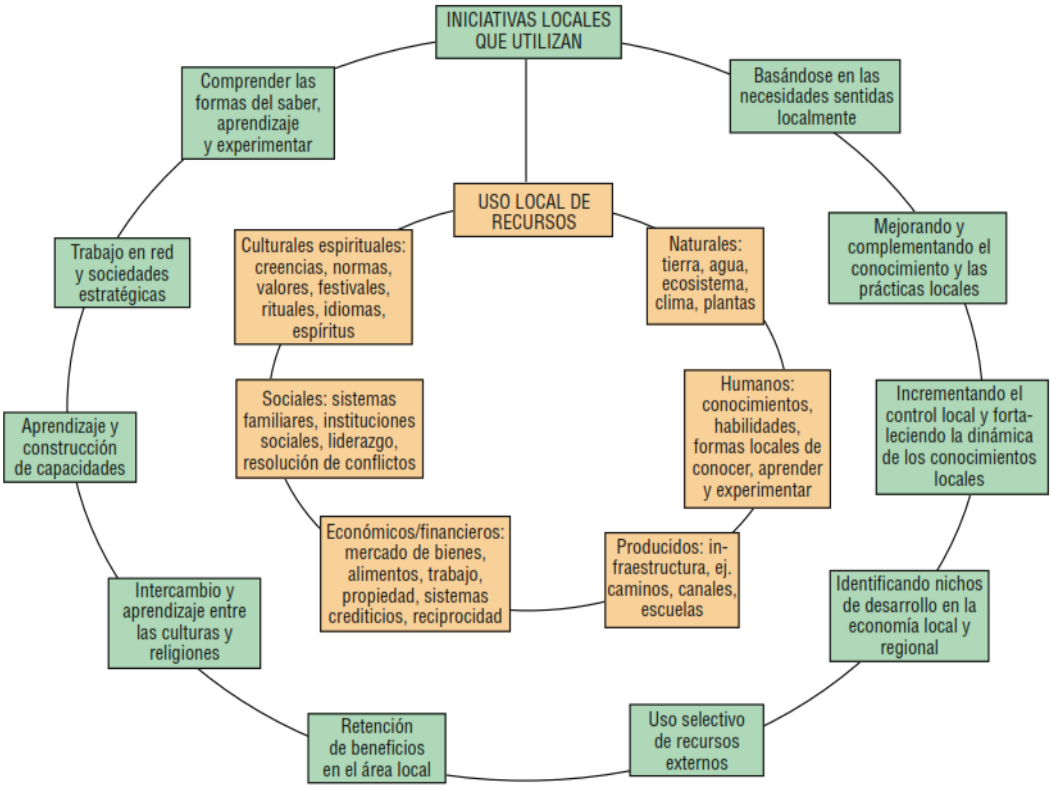
El concepto de desarrollo endógeno[9] aparece enfocado principalmente en el desarrollo regional, es una propuesta para reorganizar la actividad económica y las relaciones sociales y políticas “desde abajo”, lo cual no conlleva un abandono de la integración nacional, sino, la articulación de la estructura económica nacional desde y con los niveles locales y regionales. Es un modelo socioeconómico en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas, pues, el liderazgo nace en la comunidad y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma; busca la satisfacción de las necesidades básicas, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado, que los procesos locales y globales se complementen bajo nuevos mecanismos de distribución de los beneficios económicos.

[9] Tomas Austin M. Historias del Desarrollo antes de los Noventa. Teorías Funcionalistas. Tomado 14 de octubre de 2015 de www.geocitis.com/sociología

Este modelo de desarrollo plantea potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local, de modo que se las pueda utilizar para fortalecer la sociedad y la economía sustentable de adentro hacia afuera. Es justamente en estos espacios en los que las OECAs se insertan como parte fundamental para el desarrollo en el marco de la estrategia de la economía plural.

En este sentido, en el Gráfico 2, se muestra doce principios guías para apoyar el desarrollo endógeno, inicia a partir de entender la vida cotidiana de las comunidades involucradas, sus visiones de mundo, valores, organización social, recursos que tienen y su forma de valorarlos y usarlos. En la parte externa, se ve que las iniciativas locales surgen como estrategias integrales para responder a sus necesidades, se construyen en base a sus propias demandas y tienen que ver con temas de aprendizaje, desarrollo de capacidades, identificación de oportunidades, selección de recursos, retención de beneficios y construcción de redes, para hacer uso local de sus recursos naturales, humanos, económicos, sociales y culturales, orientados a la producción local.

Gráfico 2: Principios clave para apoyar y facilitar el desarrollo endógeno



Fuente: Tomado de Tapia P., Nelson (2008, p.34)

2.1.2 Enfoque de capacidades - desarrollo como libertad

Este enfoque del desarrollo como libertad, también conocido como enfoque de capacidades, entendida como las que cada persona dispondría para poder convertir sus derechos en libertades reales, propuesto por Amartya Sen, premio Nobel de Economía 1998, está estrechamente relacionada con el Desarrollo Humano y parte de la crítica a los modelos economicistas que consideran, como medio y fin en sí mismos, el crecimiento económico, en particular el crecimiento del PIB per cápita, como sinónimo de desarrollo, además lo relacionan con el aumento de las rentas personales, la industrialización, los avances tecnológicos y la modernización social (Sen, 2000). Al respecto, Sen (1999, p. 1 y 2), plantea que:

> *"(...) el proceso de desarrollo puede considerarse como una ampliación de la libertad humana. El éxito de una economía y de una sociedad no puede separase de las vidas que pueden llevar los miembros de la sociedad. Puesto que no solamente valoramos el vivir bien y en forma satisfactoria, sino que también apreciamos el tener control sobre nuestras propias vidas, la calidad de la vida tiene que ser juzgada no solamente por la forma en que terminamos viviendo, sino también por las alternativas substanciales que tenemos (...)".*

La libertad puede ser susceptible tanto a lo que hace una persona como a las alternativas que tiene, este es el razonamiento básico que proporciona la base para considerar el desarrollo como libertad e implica la expansión de las capacidades y potencialidades individuales y colectivas, las que hay que descubrir y fomentar.

Como la expansión de la libertad es el fin principal del desarrollo, la importancia de este enfoque radica en que exige la eliminación de las principales fuentes de privación de la misma: la pobreza, la tiranía, la escasez de oportunidades económicas, las privaciones sociales, el abandono de los servicios públicos, la intolerancia de Estados represivos, etc. (Sen, 2000).

Desde esta perspectiva, la pobreza es concebida como la privación de capacidades básicas y no sólo la carencia de una renta básica o falta de ingresos; en otras palabras, ser pobre es aquella

persona situada en una condición social con pocas oportunidades y/o con escasa habilidad para alcanzar, construir o valorar oportunidades, cuya capacidad humana resulta negada o anulada. Cuando sostiene que el concepto de desarrollo va más allá del simple crecimiento y de los niveles de la renta per cápita de un país o de un territorio, Amartya Sen (2000) plantea un nuevo enfoque en la interpretación del desarrollo, en el que lo más importante es que las personas realicen las actividades y cumplan funciones que desean y puedan llevar a cabo, pues el desarrollo económico se consigue utilizando las capacidades que las personas han desarrollado gracias a los recursos materiales y humanos en el marco cultural que tiene un territorio. Así, las capacidades reflejan el poder de elegir y actuar de las personas, su libertad para hacer o ser, realizar sus metas, alcanzar su propio bienestar y lograr su calidad de vida, lo que significa una mayor potencialidad de la gente para mejorar su bienestar individual y colectivo por la vía de la ampliación de las opciones y una mayor libertad

Por ello, la libertad de elección de las personas ocupa un lugar central en los procesos de desarrollo, por lo que las instituciones formales e informales deben contribuir al ejercicio de la libertad de los ciudadanos como un valor intercultural que permite siempre y en todo lugar la utilización de las capacidades de la población.

2.2 Teoría de las instituciones

Las reglas de juego surgen para reducir la incertidumbre en la interacción de los sujetos sociales que carecen de información sobre el posible comportamiento de los otros, como dice North, (1995)

> "*Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico*"

Haciendo una analogía con un partido futbol, las instituciones son las reglas de juego y las organizaciones son los equipos que juegan utilizando cada una su respectiva estrategia. Estas

organizaciones pueden ser, entre otras, políticas (partidos), económicas (empresas, sindicatos), sociales (asociaciones, fundaciones) y educativas (escuelas, universidades).

Las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos, una parte esencial del funcionamiento de las instituciones es lo costoso que resulta conocer las violaciones y aplicar el castigo, es decir, los costos de funcionamiento de las instituciones incluyen no sólo al marco institucional sino a las organizaciones que surgen como consecuencia de él.

Las instituciones, junto con la tecnología, determinan los costos de transacción, y también los de producción, o sea, los costos totales. Cuánto mayor sean los costos de asegurar la propiedad (costos de transacción), más costoso será producir, más ineficiente será el marco institucional y mayor el freno al crecimiento económico. North (1995)

2.3 Antecedentes de la Economía Social y Solidaria

La Revolución Industrial en el Reino Unido (siglo XVIII – XIX) inicia un proceso de transformación económica, social y tecnológica que, con la introducción de máquinas a vapor y la utilización de materiales como el acero y el hierro en los procesos de producción, provocaron grandes cambios socioeconómicos como el crecimiento de la clase obrera y de conocimientos técnicos y científicos aplicados a procesos productivos. La economía se transforma hacia la industria, dejando atrás la dependencia de la agricultura y de actividades artesanales que en el pasado ocupaban mano de obra, esta situación no era favorable para la clase obrera, pues, debido a la introducción de la maquinaria en la producción, muchas personas quedaron desempleadas.

Ante esta situación, de explotación y desempleo, los obreros se unieron para defender sus derechos, inicialmente destruyeron máquinas y quemaron fábricas, luego se dieron cuenta que el verdadero problema era la ausencia de una ley que los proteja, por lo que decidieron organizarse y designar dirigentes que los representaran para defender sus intereses. Nace el Sindicato.

Posteriormente, el 24 de octubre de 1844, cuando un grupo de 28 trabajadores de la industria textil se habían quedado sin empleo tras una huelga, constituyeron la Cooperativa de Rochdale, a la cual aportaron cada uno 28 peniques, fue constituida por medio de estatutos, reglas y principios que

beneficiaron la toma de decisiones. Estos principios claros le permitieron a la cooperativa lograr el éxito y son pilares para los principios del cooperativismo.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fue fundada en Londres en agosto de 1895, su sede fue trasladada en 1982 a Ginebra, Suiza. La organización, sujeta a la legislación belga, fue constituida como asociación internacional sin ánimo de lucro en fecha de 23 de mayo de 2013. En base a las reglas de la Cooperativa de Rochdale se crean los 7 principios de la ACI que, según la Alianza Cooperativa Internacional, (2013), son pautas para que las cooperativas pongan en práctica sus valores.

Más recientemente, el concepto de economía solidaria se desarrolló en Francia a partir de 1980, se corresponde con una economía en la que el mercado es un componente, posiblemente el más importante, pero no el único, gira en torno a tres polos: el mercado, el estado y la reciprocidad, que corresponden a los principios de mercado, redistribución y reciprocidad[10].

En 2007 se crea la Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), en la actualidad llamada Asociación Europea de Economía Social, que establece sus principios.

Según Monzón Campos y Chaves Ávila (2012) la economia social (ES) esta representada por:

> *"Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cado uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones".* (p. 23).

[10] Polanyi, K. (1983): *Le Grande Transformation,* Gallimard, París.

A continuación, presentamos comparativamente los principios que rigen a estas tres organizaciones de la economía social. (Tabla 1).

Tabla 1: Principios de la economía social

Cooperativa de Rochdale - 1844	Alianza de Cooperativa Internacional - 1895	Asociación Europea de Economía Social - 2007
Libre ingreso y libre retiro	Adhesión voluntaria y abierta	Adhesión voluntaria y abierta,
Control democrático,	Control democrático de los miembros	Control democrático ejercido por sus miembros (no afecta a las fundaciones, puesto que no tienen socios),
Devolución de excedentes	Interés por la comunidad	Primacía de la persona y del objetivo social por encima del capital,
Neutralidad política, racial y religiosa	Autonomía e independencia	Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos,
Educación continua	Educación, capacitación e información	Combinación de los intereses de los miembros usuarios y/o del interés general,
Intereses limitados sobre el capital	Cooperación entre cooperativas	Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad,
Ventas al contado	Participación económica de los miembros	Utilización de la mayoría de los excedentes para la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, los servicios de interés para los miembros y el interés general

Fuente: Elaboración propia, con datos de (Monzón Campos y Chaves Ávila, 2012) y (ACI, 2013)

Desde un punto de vista socioeconómico, una característica básica, que comparten todas las organizaciones de la Economía Social, es que son organizaciones de personas que llevan a cabo una actividad con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de las personas y no de retribuir a inversores capitalistas. La ES tiene las siguientes características:

1. Son privados, es decir, no forman parte del sector público ni están controlados por él;
2. Están organizados formalmente, esto es, por lo general están dotadas de personalidad jurídica;
3. Tienen autonomía de decisión, lo que significa que tienen plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno y para controlar y organizar todas sus actividades;
4. Gozan de libertad de adhesión, es decir, que no es obligatorio adherirse a ellas;
5. La distribución de beneficios o excedentes entre sus socios usuarios, si se produce, no es proporcional al capital o las cotizaciones aportadas por los socios, sino a sus actividades o transacciones con la organización;

6. Desarrollan una actividad económica por derecho propio, con el fin de satisfacer las necesidades de las personas, los hogares o las familias. Por este motivo, se dice que las organizaciones de la ES son organizaciones de personas, no de capital. Trabajan con capital y otros recursos no monetarios, pero no por el capital.

Actualmente, el concepto de economía social está en construcción y como tal es polisémico, según diversos autores[11] es conceptualizado como "tercer sector", "non profit sector", "sector autogestionario", "economía social y solidaria", y "economía comunitaria", entre otros. En la presente investigación nos referiremos como Economía social y solidaria (ESS).

En cuanto a las formas organizativas que se desarrollan en el sector de la economía social europea, dependiendo de las actividades que realizan, se organizan en cooperativas, mutuales y asociaciones, ONGs y otras formas jurídicas, (la economía denominada no oficial, no forma parte de este campo). Cabe destacar que la adopción de alguna de estas formas jurídicas *"es un indicador importante, pero no garantiza en sí la pertenencia de una organización a la economía social. En ciertos países, pueden existir números empresas que no tienen de cooperativo más que el nombre (...). Igualmente, el estatus asociativo o mutualista a veces puede servir de fachada jurídica para las actividades con fines de lucro o para las estructuras para-publicas*" (Laville, 2004, p.199).

También afirma que una característica principal de las organizaciones de la economía social es la hibridación de recursos, es decir, la combinación de recursos provenientes del mercado (por venta de productos y fuerza de trabajo, donaciones privadas, etc.), del Estado (subvenciones, compras del Estado, etc.) y recursos no monetarios (trabajo voluntario u otros en especie). Estos argumentos fueron novedosos en el desarrollo del campo teórico de la economía social europeo. (Laville, 2004).

[11] Como Desroche, Defourny, Laville, Vienney, Chavez, Monzón, Caillé, entre otros

La economía solidaria[12] en América Latina data de la época precolombina y tiene sus primeras evidencias en las formas de trabajo colectivo que se dieron en las diversas culturas, la "Minka" y el "Ayni" en el Tahuantinsuyo, como una experiencia generalizada en toda la región. Actualmente, los pueblos indígenas mantienen dichas formas de trabajo solidario que sustentaron y sustentan sus economías y sociedades, y que fueron espacios de resistencia en la colonización y también en la época republicana.

A finales del siglo XX se vivieron graves crisis económicas durante la transición a la modernidad capitalista y como respuesta surgen propuestas de ESS cada vez más elaboradas, cuyas mejoras están íntimamente ligadas a la historia del capitalismo, pues en cada etapa de crisis, en las que muchas personas quedan sin el sustento diario para vivir y tienen que buscar alternativas que les permitan subsistir en estas etapas, retoñan estas propuestas alternativas con más fuerza, buscando formas de organización que sean expresión de una economía al servicio de las personas, pues, como dice el sociólogo chileno Luis Razeto, citado por Quijano Peñuela & Reyes Grass (2004)."*la economía solidaria es aquella en la que la solidaridad está presente y actúa en todos los niveles estructurales y organizativos que definen las diferentes fases del ciclo económico: producción, distribución, circulación y consumo".*

Por otro lado, desde el punto de vista del marco institucional, siguiendo a Coraggio (2009) que dice que *"la economía social y solidaria no excluye al mercado ni al Estado como instituciones de coordinación de lo complejo",* existen diferentes grados de avance en la institucionalización de la ESS en Latinoamérica, desde tímidas propuestas de adopción de sus principios, hasta cambios constitucionales en las estructuras económicas de los países, que a su vez, van desde la simple promulgación de normas jurídicas, hasta los que han logrado diseñar e implementar seriamente toda una estructura integral política, normativa e institucional, pues han creado ministerios, secretarías e institutos nacionales, que permiten regular, controlar y fomentar planes y programas nacionales para el desarrollo de la ESS en sus países, tal el caso de Ecuador, Brasil y Uruguay.

---

[12] "*La Economía solidaria es un modo especial de hacer economía, donde prima la decisión colectiva de distribuir los recursos, los bienes y servicios; de comercializar, consumir y de desarrollarse en el marco de relaciones sociales solidarias, de equidad y reciprocidad, para satisfacer las necesidades humanas, donde se da la Primacía a las personas y el trabajo sobre el capital en la distribución y reinversión de los excedentes, buscando un equilibrio entre lo social y lo económico*" (CIOEC-BOLIVIA, 2012)

Las organizaciones y prácticas enmarcadas en el campo de la ES en Latinoamérica son muy diversas, se complementan y se enriquecen mutuamente unas con otras, adoptan la forma de cooperativas, emprendimientos familiares y comunitarios, asociaciones de productores y trabajadores, banca social, cooperativas de trabajo y de microcréditos, organizaciones campesinas, pequeños productores de mercaderías asociados, empresas recuperadas de la quiebra y reincorporadas al mercado por sus trabajadores que se convirtieron en accionistas, huertas comunitarias, asociaciones barriales y diversas formas de organización de la acción conjunta que surgen en la lucha por la sobrevivencia, en fin, hombres y mujeres víctimas del capital que se organizan como productores asociados para reproducir su vida y reintegrarse a la división social del trabajo. Estas formas orgánicas se dedican a construir redes de ayuda mutua, redes de comercio justo y ferias populares en las que se promueve la venta directa del productor al consumidor, llevar adelante nuevos modos de producción con prácticas autogestionarias, compra o venta conjunta, estrategias de desarrollo local, artesanía popular, sistemas alimentarios autogestionados a diversas escalas territoriales, autoconstrucción de viviendas, comprar y vender en conjunto, adquirir en conjunto bienes y servicios de consumo, apuntando a mejorar su calidad de vida.

Por lo mencionado, las experiencias colectivas de las OECAs se enmarcan, a priori, dentro de este tipo de organizaciones sociales, dado que posibilitan la gestión colectiva de las necesidades con la finalidad última de la reproducción y producción de la vida de la comunidad.

A nuestro criterio, son tres los elementos comunes para abordar la relación entre experiencias colectivas de OECA y la Economía Social:

- El objeto central es la satisfacción de las necesidades de la comunidad en su conjunto, priorizando la reproducción de la vida y el trabajo antes que el lucro.
- En su conformación/constitución se viabilizan formas de organización colectiva para acceder a valores de uso para la producción y reproducción de la sociedad.
- La autogestión en sus procesos productivos, en la toma de decisiones y la autosuficiencia financiera.

Como el sujeto se reproduce en sociedad, las necesidades humanas no se reducen a meras necesidades fisiológicas, sino que son de carácter material, cultural y espiritual, sin cuya satisfacción la reproducción de la vida humana no sería posible (Hinkelammert y Mora Jiménez, 2005).

Como se explica en la teoría de Desarrollo a Escala Humana desarrollada por (Max-Neef, Elizalde y Hoppenhayn, 1986, p.36) "*no se trata de relacionar necesidades solamente con bienes y servicios que presuntamente las satisfacen; sino de relacionarlas además con las prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores que repercuten sobre las formas en que se expresan las necesidades*". Aquí se puede decir que son los sujetos quienes deciden de qué manera satisfacer sus propias necesidades.

Así, las OECAs que analizamos en el presente trabajo son consideradas satisfactores sociales deseables en las actuales condiciones sociales, históricas y culturales, que en los procesos de producción, transformación, comercialización y gestión cotidiana de sus actividades desarrollan relaciones sociales que generan satisfactores y expresan necesidades sociales de distinta índole.

Por todo lo expuesto, las formas comunitarias de organizar las OECAs se asimilan con las formas de organización de las experiencias de ESS en general, porque están motivadas no por la acumulación de capital, sino por la creación de trabajo para la reproducción de la vida de los sujetos y de las comunidades por medio de la organización colectiva, el trabajo conjunto, los vínculos sociales de manera sostenida en el tiempo, en donde la cooperación, reciprocidad, solidaridad y asociatividad, son los valores centrales que subyacen a estas prácticas donde la principal característica es la participación directa de los sujetos en la satisfacción de sus necesidades y es la comunidad misma que interviene y decide de qué maneras quieren resolver sus necesidades.

2.4 Las Organizaciones Económicas Campesinas

A continuación, presentamos una relación histórica sobre el contexto en el que nacieron las OECAs en el país, los motivos de su creación y cuáles fueron sus objetivos.

Antes de la República, en gran parte del país ya se practicaba la mayoría de los principios de la economía solidaria actual, que como dice Muñoz y Solano Chiroque, (2009) *"(...) entre los valores y principios que la regulan se destacan: la complementariedad de espacios, trabajo colectivo, respeto a la naturaleza, intercambio, reciprocidad y redistribución de bienes y servicios, manifestadas en diversas practicas autóctonas (minka, ayni, mita, cambio de mano) que perduran en el tiempo, garantizando la participación, igualdad y satisfacción de las necesidades de sus integrantes (varones, mujeres y naturaleza) y principalmente la reproducción de su sistema y de la vida misma"*(p.130).

Según Devisscher Leroux[13], (2015), la mayoría de las OECAs han nacido o como cooperativas después de 1952, o como asociaciones en los años 60 y 70, con la idea de conformar asociaciones y no cooperativas, porque este término estaba muy desgastado, tergiversado y maleado, para hacer lo mismo que las cooperativas, pero con otro nombre.

Posteriormente, después de un trabajo arduo, la CIOEC-BOLIVIA, que buscaba hacer aprobar en el Congreso una ley de economía social, que abarque dentro las OECAs a las diversas asociaciones de productores, grupos de artesanos, organizaciones urbanas y de turismo, además de crear un régimen fiscal nuevo, diferente del comercial y cooperativo, adecuado a estos emprendimientos, en el 2013 logra la promulgación de la Ley 338, que en su Artículo 13 reconoce y define a la OECA como:

> *"Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias – OECA, son una forma de organización económica basada en un modelo de desarrollo de producción solidaria y recíproca para la soberanía alimentaria con autogestión campesina, indígena y originaria; con base de organización en las familias; desarrollan diversas actividades económicas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo o cualquiera de ellas; en las actividades de recolección, agrícola, pecuaria, forestal, artesanía con identidad cultural y turismo solidario comunitario, con diferente grado de vinculación a mercados"(p.11).*

[13] Ingeniero agrónomo, docente del diplomado en economía social del CESU-UMSS desarrollado entre agosto y diciembre 2015

Como se aprecia, las OECAs nacen como ente operador de la economía plural[14] vinculado al mercado, reconocido por una Ley, pero sin cambiar para nada la normativa fiscal ni comercial, pues, la OECA en los Códigos Civil, de Comercio y Tributario sigue siendo sociedad sin fines de lucro. Este hecho, no significa que no pueda generar utilidades, como creen algunos, al contrario, todo emprendimiento económico necesita generar utilidades para mantenerse, crecer y desarrollarse, la diferencia es que estas utilidades serán destinadas a reinvertir en la organización, a la acumulación colectiva y no a la acumulación individual de capital.
Sin embargo, este reconocimiento formal permite acceder a ciertas ventajas como provisión del desayuno escolar, compras menores locales, regionales y nacionales, participar en el diseño de políticas especiales para el sector, acceder a programas y proyectos específicos de ONG y del Gobierno como el PAR, el SENASAG y otros.

2.4.1 Principios y Objetivos

La normativa actual pretende fomentar la economía solidaria en la que primen las personas y el trabajo, buscando un equilibrio entre lo social y lo económico, toma de decisiones colectivas para producir, distribuir los recursos, los bienes y servicios, comercializar, consumir y desarrollarse en el marco de relaciones sociales solidarias, de equidad y reciprocidad, para satisfacer las necesidades humanas y contribuir al logro del Vivir Bien del pueblo boliviano.

Para implementar el modelo de ESS en el país, las OECAs de desenvuelven bajo los siguientes principios y objetivos:

- ***Principios:*** El accionar de la OECA se rige, según la normativa vigente, por cuatro principios rectores: Soberanía alimentaria, economía solidaria, autogestión campesina indígena originaria, y agricultura familiar sustentable, además mantienen relaciones solidarias y recíprocas en asociatividad, diversificación productiva y sustentabilidad.

[14] "La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa". (NCPE, Articulo 306, parágrafo II)

- ***Objetivos:*** La OECA, por definición, combinan dos términos complementarios, economía y social, el termino economía hace referencia a la producción de bienes y servicios; el termino social, hace referencia al desarrollo de las actividades para el cumplimiento de una función social. Desde esta dualidad, las OECAs combinan el logro de un objetivo de Beneficio Económico (rentabilidad) con otro de Bienestar Social (vivir bien y trabajo).

El éxito de estas organizaciones *"(...) no puede medirse únicamente en función de sus resultados económicos, sino sobre todo por su contribución en términos de solidaridad, cohesión social y actuación en el territorio"* (De Lisio, 2006). Desde esta doble perspectiva la CIOEC-BOLIVIA desarrolla la matriz B2 que veremos más adelante.

2.4.2 Características

De acuerdo con la Ley No. 338, en su Artículo 14, las principales características de las OECAs son:

a) Organizaciones con vida orgánica activa, tradición y vocación productiva, legítimas y legalmente establecidas, su ámbito de acción transciende comunidades, provincias y departamentos según las necesidades de integración de la agricultura familiar sustentable que la componen.
b) Están constituidas bajo las figuras legales de Asociaciones, Corporaciones Agropecuarias Campesinas (CORACA) y aquellas Cooperativas, que tengan la identidad de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias (OECA), representados a través de la estructura de la Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias (CIOEC Bolivia).
c) Están conformadas por familias de una o varias comunidades de la agricultura familiar sustentable con identidad indígena originaria campesina, intercultural y afro bolivianas.
    - Desarrollan actividades productivas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo o cualquiera de ellas.
    - De naturaleza rural, con centros de acopio y transformación situados en áreas peri urbanas y urbanas, cuando corresponda.

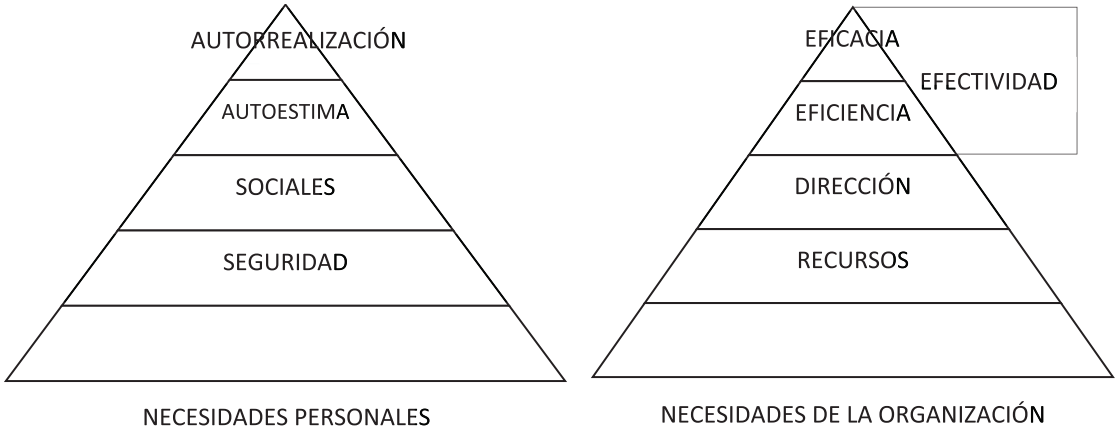
- Generan estrategias de diversificación productiva garantizando la alimentación de la familia productora de la agricultura familiar sustentable y de la población para la soberanía alimentaria.
- Su accionar se rige por cuatro principios rectores: soberanía alimentaria, economía solidaria, autogestión campesina, indígena originaria, y agricultura familiar sustentable; además mantienen relaciones solidarias y recíprocas.
- Promueven la participación de mujeres y hombres en igualdad de oportunidades y funciones en las directivas.
- Promueven la participación y el ejercicio de representación y dirección en cargos directivos de las jóvenes y los jóvenes, así como las adultas y los adultos mayores en su organización.

2.5 Las organizaciones y sus necesidades

El objetivo principal del trabajo del hombre es garantizar su supervivencia, satisfaciendo sus necesidades primarias de alimentación, vestido, techo e higiene. Una vez logrado esto, surgen necesidades superiores, de seguridad y educación, que van teniendo mayor importancia a medida que las del nivel inferior son satisfechas. Así, en la medida en que los individuos pueden satisfacer sus necesidades, se determina en mayor o menor grado su nivel de vida, el de su familia, de su comunidad y de su país.

Hasta hace poco se pensaba que a mayor cantidad de producción mayor seria la prosperidad de una empresa, ahora se puede decir que hacer mucho no es lo mismo que hacer lo que se quiere y hacerlo de manera correcta. Así, como se ve en el Gráfico 3, las organizaciones también tienen necesidades que se las puede comparar con las del hombre y, usando la pirámide de necesidades de Maslow, se puede realizar una jerarquización similar para las organizaciones.

Gráfico 3: Pirámide de necesidades de la organización



Fuente: Tomado de (Beltrán Jaramillo, s.f.)

La necesidad de demanda de productos y servicios es fundamental para una organización, esta puede ser real o potencial, pues la organización debe competir para cubrir una demanda real y si es potencial debe esforzarse por cubrirla, pero si no lo logra en el primer caso y no se materializa en el segundo, en ambos casos se pone en riesgo la vida de la organización. Pues, satisfacer una demanda es la razón de ser de un emprendimiento productivo, sino ¿qué objeto tiene producir bienes y servicios si no hay quien los compre? Para satisfacer la demanda, la organización debe producir y para hacerlo necesitará un conjunto de recursos, materiales, humanos y financieros. El cumplimiento de su propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos y la productividad depende de su uso adecuado y racional.

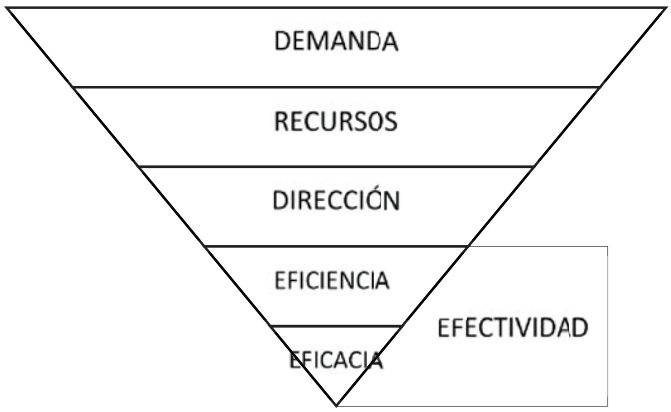
Por lo general, cuanto más grande es una organización, más compleja se vuelve su necesidad de recursos y su posibilidad de acceso también crece a medida que la organización se consolida, crece y se hace fuerte.

Cuando la organización avanza dando tumbos, apagando incendios, sin rumbo conocido ni planificación, los costos de operación se vuelven tan críticos que fácilmente la organización desaparece. Por el contrario, si se quiere logar un objetivo claro, recorrer un camino definido y elevar la productividad surge la necesidad de dirección. Así, para ser efectivos en la producción de bienes y servicios se debe trabajar con eficiencia, aprovechando mejor los recursos disponibles, y ser eficaces para cumplir con los requisitos del cliente. Por último, no basta ser efectivos, para lograr excedentes y hacer crecer la organización, debemos mejorar su productividad.

Actualmente, se considera que lo que mantiene viva una organización ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la efectividad de su gestión, ver Gráfico 4, que se inicia revisando el grado de satisfacción de los clientes respecto de nuestro productos y servicios, continúa con el logro de la eficiencia en los procesos productivos, es decir, asegurándonos de comprender las necesidades y deseos de los clientes, de transformarlas en especificaciones, procedemos a ajustar los procesos para garantizar la obtención del producto que el cliente requiere y que todas las etapas del proceso agreguen valor al producto, usando recursos adecuados óptimamente aprovechados.

Además, toda organización tiene necesidad de crecer y adaptarse rápidamente ante cambios del entorno, lo que implica cierto grado de flexibilidad en sus estructuras, su forma de operar y la necesidad de aprender, identificando claramente las variables que influyen en su desarrollo y anticiparse a cambios que se producirán cuando alguno de esos factores cambie.

Gráfico 4: Pirámide de necesidades de la organización en su concepción actual



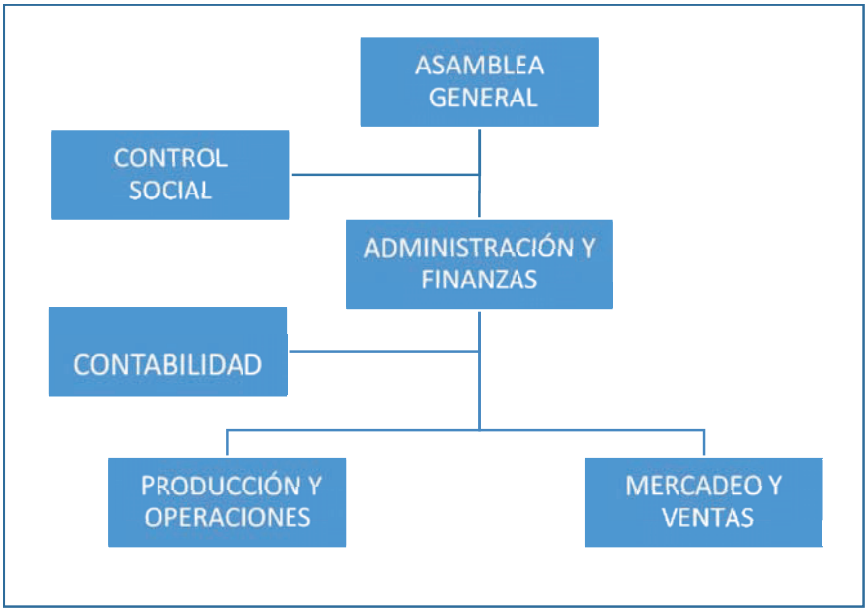
Fuente: Tomado de (Beltrán Jaramillo, s.f.)

La satisfacción de estas necesidades de la empresa redunda en el desarrollo de la misma, pues habrá generado ventajas competitivas y la evolución de sus estructuras, que le permite mejores niveles de desempeño y bienestar.

Complementando al enfoque de la pirámide de Maslow, en la que plantea como requisito satisfacer necesidades básicas para cubrir las del siguiente nivel, consideramos la matriz de necesidades y satisfactores, planteada por Max-Neef (1993), en su teoría del desarrollo a escala humana, para corroborar que cada entidad desarrolla sus propios mecanismos de satisfacción de sus necesidades, esta idea se puede extender también a la forma en que cada una de las OECAs satisfacen sus necesidades, obviamente unas con mayor éxito que otras.

En este contexto, con el fin de lograr sus objetivos, las OECAs generalmente están estructuradas desde dos perspectivas, primero, orgánicamente en cuatro áreas funcionales, la asamblea general, el órgano de control, el directorio y los socios; segundo, desde el punto de vista productivo, sin importar el rubro al que se dedican, en al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo, 1) dirección general de la empresa, 2) administración, 3) producción, 4) contable y financiera y 5) mercadeo y ventas. Sin embargo, como se ve en el gráfico 5, estos dos ámbitos se fusionan en la práctica, dando lugar a una estructura hibrida.

Gráfico 5: Áreas funcionales de las OECAs



Fuente: Elaboración propia, en base a observación (2015)

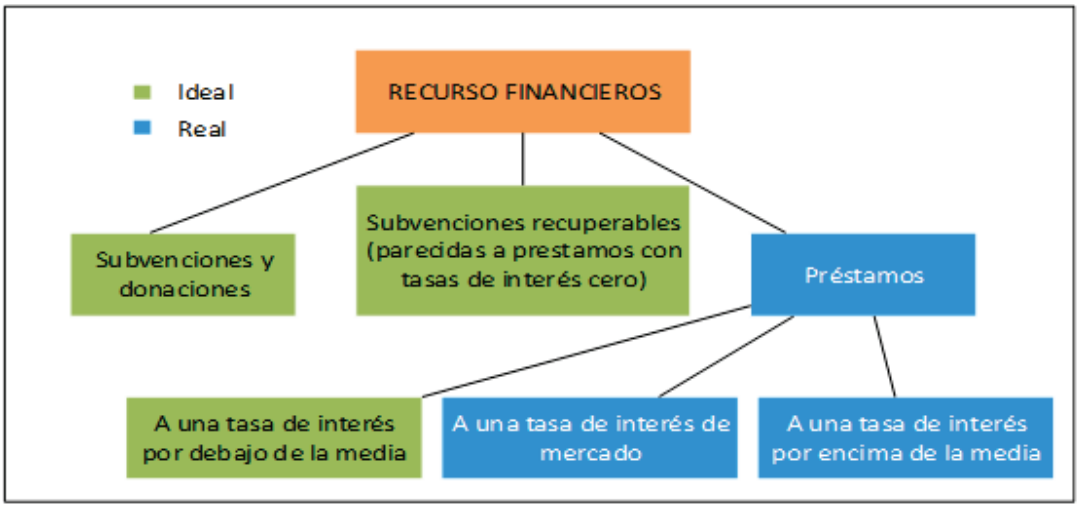
2.6 Fuentes de financiamiento de las OECAs en Bolivia

Las OECAs tienen tres fuentes de financiamiento, como vemos en el Gráfico 6, las subvenciones y donaciones (a fondo perdido), tanto de ONGs como de entidades del Estado, con aportes de contrapartes rondando el 10%, las subvenciones recuperables o créditos con tasa de interés cero (créditos especiales) y los créditos tradicionales del sistema financiero.

En el contexto de las actividades productivas de las OECAs, las subvenciones son fuentes ideales de financiamiento, especialmente para aquellas que son nuevas y/o en etapa de crecimiento, seguidas por los créditos con tasas de interés por debajo de la media (caso BPD) pero que sean de libre disponibilidad para las actividades productivas. Por otro lado, lo que está sucediendo en la realidad, por las características jurídicas, es que las entidades financieras exigen a las OECAs los mismos requisitos que a las empresas tradicionales, cuyo objetivo es la generación de utilidades y el lucro, provocando que estos créditos no estén al alcance de las OECA porque resultan muy caros y se constituyen en trabas más que en apoyo a la producción.

Por lo expuesto, el sistema financiero en el país no brinda productos adecuados para las OECA, justamente porque la normativa vigente las considera como empresas tradicionales con fines de lucro y de acumulación individual de capital, salvo los servicios que presta el Banco de Desarrollo Productivo (BDP), que financia capital de inversión y de trabajo para productores asociados, aun así, no cubren la demanda de las OECAs que requieren capital de acopio, fondos rotatorios y capital de operaciones. Se debe trabajar en crear productos financieros adecuados para las OECA, de modo tal que se constituyan en incentivos y apoyo para la creación de emprendimientos de esta naturaleza que aporten al desarrollo económico-social local.

Gráfico 6: Fuentes de financiamiento de las OECAs



Fuente: Elaboración propia, en base al sistema financiero vigente (2015).

2.7 Marco normativo de las Organizaciones Económicas Campesinas en Bolivia

Si tomamos en cuenta que las instituciones proporcionan una infraestructura que sirve a los seres humanos para crear orden y reducir la incertidumbre y que en el país está vigente el modelo de la economía plural, constituida por formas de organización económica comunitaria, publica (Estatal), privada y social cooperativa(OECAs), veremos que durante los últimos años se lograron interesantes avances en la creación y ajustes de normas legales, orientadas a la inclusión y participación de los sectores más vulnerables en los procesos de toma de decisiones en la gestión de políticas públicas, tales como los cambios en la Nueva Constitución Política del Estado (2009) y la creación de dos leyes, la 144 (2011) y la 338 (2013) que reconocen formalmente a las OECAs, norman y promueven su forma de accionar y su estructura representativa en el marco de la economía plural, dirigidas a reconocer, potenciar y desarrollar formas de producción, distribución, circulación y consumo. Sin embargo, estas nuevas normativas tienen ciertos conflictos con los Códigos Civil, de Comercio y Tributario que las analizaremos más adelante.

2.8 Estructura Nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas en Bolivia

La estructura orgánica de las OECAs a nivel nacional es piramidal, ver Gráfico 7, en la base se encuentra la unidad productiva familiar y multifamiliar, campesinos agropecuarios y artesanos, productores de materia prima que se organizan para conformar las OECAs de 1º grado que se dedican principalmente a procesos grupales y actividades asociativas de acopio de materia prima,

selección y limpieza, transformación en producto intermedio o terminado y comercialización. De igual modo, canalizan servicios a sus socios, tales como capacitación, asistencia técnica, compra por mayor de insumos, dotación de maquinaria y créditos, entre otros. Ambos grupos de actividades están orientados a mejorar la producción en cuanto a volumen, productividad y calidad, para lograr competitividad en el mercado y obtener mejores ingresos, además de adquirir nuevos conocimientos en producción y gestión de organizaciones productivas con visión empresarial.

En el tercer nivel, están las OECAs de 2º grado que están conformadas por OECAs de 1º grado, generalmente del rubro de alimentos que, por las características que exige el mercado, tienen necesidad de manejar grandes volúmenes de producción, mejorar su calidad, su productividad y sus procesos de transformación para dar mayor valor agregado a su producción, lograr competitividad y permanecer en el mercado. Sus relaciones con las OECAs de 1º grado y socios tienen las mismas características que la anterior (entre OECAs de 1º grado y socios).

En el cuarto nivel, están las CIOEC departamentales que están conformadas por OECAs de 2º grado, tienen como objetivo principal representar a las OECAs ante terceros, gestionar proyectos y financiamientos productivos para brindarles servicios de asistencia técnica, capacitación y fortalecimiento organizacional, en el marco de la soberanía alimentaria, proponiendo políticas públicas y privadas a nivel departamental y nacional. Estos proyectos y financiamientos para las OECAs se ejecutan y canalizan a través de las CIOEC, que se constituye, quizás sin quererlo, en intermediario entre los demandantes y oferentes de proyectos y financiamientos. Sus formas de relacionarse con los niveles inferiores son réplicas de las anteriores.

Gráfico 7: Estructura Orgánica de las OECAs a nivel Nacional

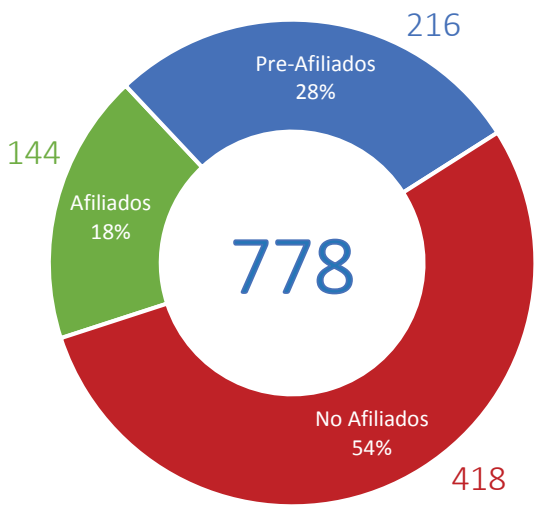
Fuente: *Elaboración propia, en base a CIOEC-Bolivia (2012)*

Finalmente, en la cúspide de la pirámide está la CIOEC-Bolivia, que como se autodefine *" es la institución que agrupa, representa, integra, coordina y gestiona actividades a las OECAs de los 9 departamentos del país a nivel nacional e internacional, buscando el fortalecimiento de las OECAs bajo los principios de Economía Solidaria, Agricultura Sostenible, Soberanía Alimentaria y Autogestión Campesina (...) siendo una instancia propositiva de políticas socioeconómicas, creando un entorno oportunidades para los pequeños productores en la producción, acopio, transformación y comercialización, mejorando la calidad de vida con un enfoque de Economía solidaria y soberanía alimentaria*". Está legalmente reconocida como tal por el Art. 14 de la Ley No. 338. Sus relaciones con las instancias de los niveles inferiores, otra vez, son del mismo tipo que las que se dan entre las instancias de abajo.

2.9 Censo Nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas de 2008

Según datos del primer censo nacional de las OECA, realizado en 2008 por la CIOEC-BOLIVIA, en el país existían 778 OECAs, de las cuales 144 (19%) estaban afiliadas al ente matriz, 216 (28%) estaban "preafiliadas" y más de la mitad (54%) no estaban afiliadas. Ver Gráfico 8.

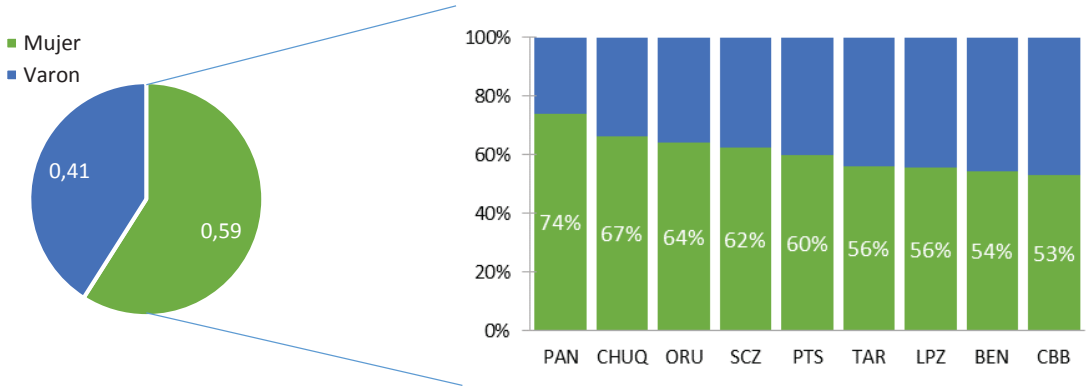
Gráfico 8: OECAs afiliadas a la CIOEC-Bolivia (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de CIOEC-BOLIVIA-(2009)

Al parecer, el ente matriz, en ese año no tiene respaldo de las OECAs, pues sólo el 19% estaba afiliada, quizás porque aún no tenía el reconocimiento oficial de parte del Estado o porque la mayoría son asociaciones independientes (no sindicales) de productores campesinos y urbanos que no ven la necesidad (o la obligación) de ser parte de un ente matriz de estas características a nivel nacional. El término "pre afiliado" implica una duda respecto de la necesidad de afiliarse a una estructura vertical a nivel nacional, pues la CIOEC nace con 10 OECAS claramente con visión orgánica sindical.

Gráfico 9: Número de socios de las OECAs por sexo y departamento (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de CIOEC-BOLIVIA (2009)

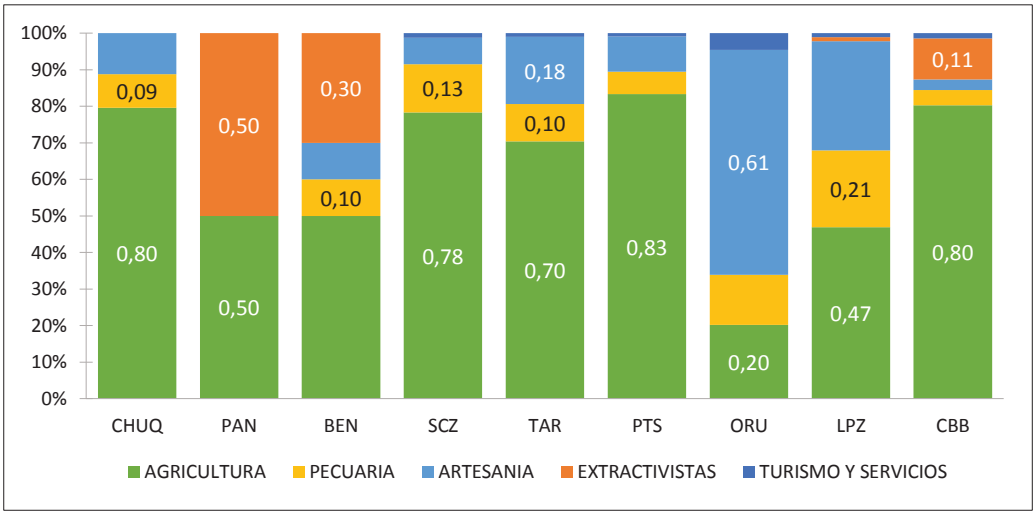
En cuanto a la conformación de las OECAs en el país por número de socios y sexo, como se ve en el Gráfico 9, existe una leve mayoría en la participación de las mujeres con 59% respecto de los hombres 41%.

A nivel departamental, en Pando hay mayor participación de mujeres 74%, en Potosí, 60% y en Cochabamba se reduce al 53%, esta configuración se explica por las características de la producción y el rubro al que se dedican las OECAs, por ejemplo, en Pando la castaña y en Chuquisaca y Oruro la artesanía textil, ambos con mayoritaria participación femenina.

2.9.1 Las Organizaciones Económicas Campesinas por rubro de producción

Por el rubro al que se dedican tenemos que la agricultura es la principal actividad productiva con 61%, seguida de la pecuaria 24% y la artesanía 12%, solo el 3% hacen turismo y extracción. (Ver Gráfico 10).

Gráfico 10: Número de OECA por rubro y departamento (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de CIOEC- BOLIVIA (2009)

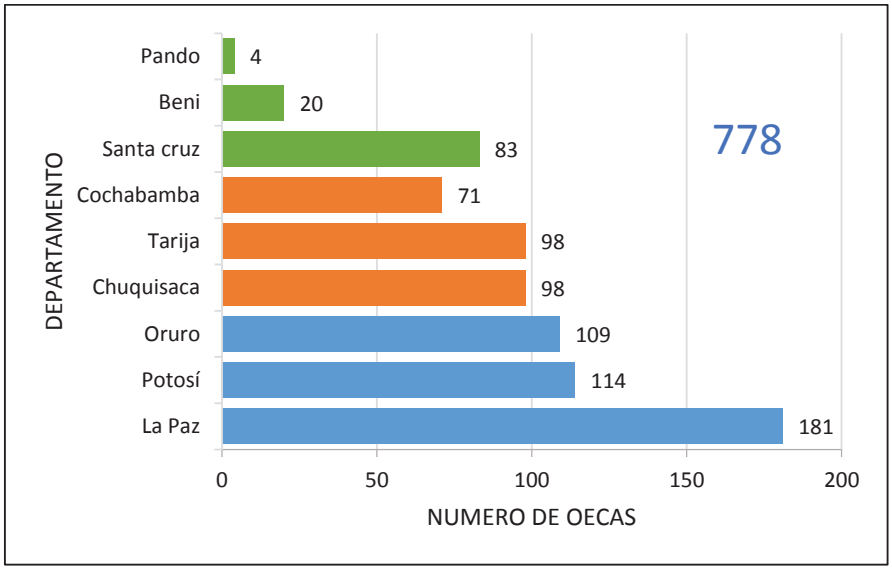
Comparando los rubros a los que se dedican las OECAs del país a nivel departamental y por orden de importancia, sobresalen la actividad extractiva en Pando, Beni y Cochabamba; la artesanía en Oruro, La Paz, Tarija, Chuquisaca y Potosí, después de la agricultura como actividad principal a nivel nacional. Es importante mencionar que más del 80% de las OECAs de Potosí, Cochabamba y Chuquisaca se dedican a la agricultura.

2.9.2 Número de las Organizaciones Económicas Campesinas

Si hacemos una distribución del número de OECAs por departamento, veremos que un poco más de la mitad (52%) se encuentra en la zona occidental del país, un tercio (34%) en los valles y solo 14% en los llanos (ver gráfico 11).

En el departamento de La Paz están registradas 23,3% de las OECAs del pais, en Chuquisaca y Tarija existen 12.6% en cada una, en Santa Cruz 10.7% y en Pando solo 0.5%.

Gráfico 11: Número de OECAs por departamento



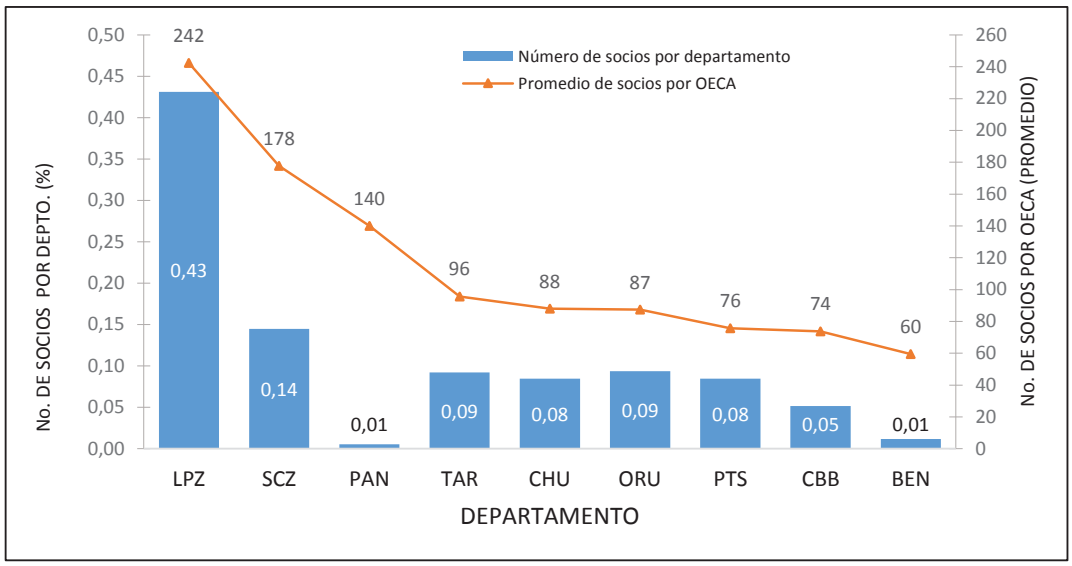
Fuente: Elaboración propia con datos de CIOEC-BOLIVIA (2009)

De esta distribución podemos inferir que en el occidente y en los valles existen condiciones más propicias para conformar grupos de producción comunitaria y una cultura de trabajo asociativo más arraigado.

2.9.3 Tamaño de las Organizaciones Económicas Campesinas

Cuando comparamos a nivel de departamento el tamaño de las OECAs por el número promedio de socios, vemos que en La Paz están el 43% de las OECAs del país y cada una tiene en promedio 242 socios, es decir, están la mayor cantidad de OECAs y son las más grandes del país; en Santa Cruz las 83 OECAs tienen 178 socios en promedio, 140 en Pando y las más pequeñas están en Cochabamba y Beni con 74 y 60 socios en promedio respectivamente. Ver gráfico 12.

Gráfico 12: Número de socios de las OECAs (promedio) por departamento (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de CIOEC-BOLIVIA (2009)

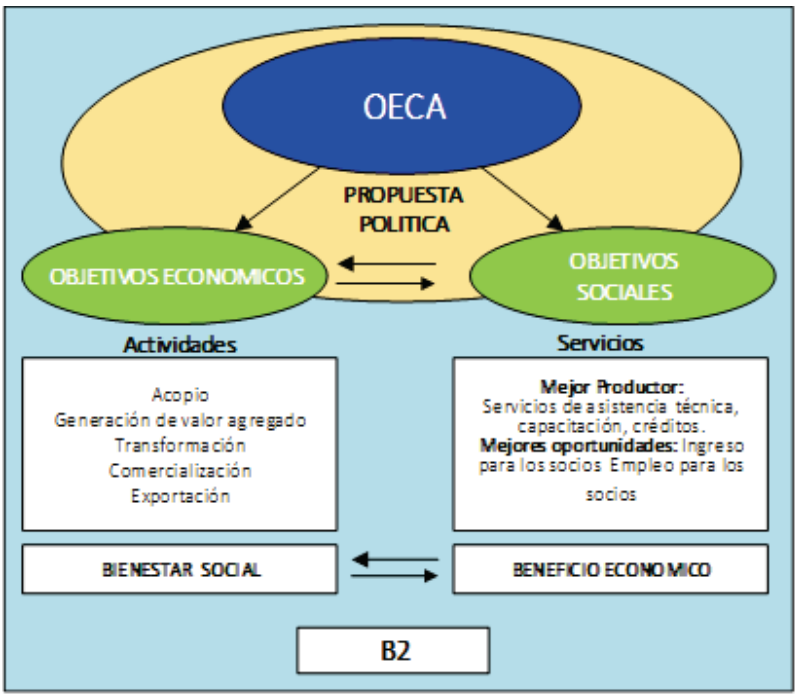
Es importante mencionar que en Pando existen solo 4 OECAs, pero estas tienen en promedio 140 socios cada una, ocupando el tercer lugar en tamaño por número de socios en el país.

2.10 Instrumento de autoevaluación

En el contexto de economía de mercado vigente, las OECAs se constituyen en una estrategia para que los pequeños productores rurales enfrenten de manera conjunta las condiciones de producción y comercialización. Estas organizaciones, se encuentran en diferentes fases de consolidación de sus estructuras orgánicas, producto de sus experiencias y de procesos de fortalecimiento impulsados por la CIOEC y ONGs que crean espacios de reflexión, debate e intercambio de experiencias para que los pequeños productores desarrollen su capacidad productiva, comercial, de organización y de gestión, así como de comunicación y negociación con actores públicos y privados.

La OECA se constituye en el operador de una propuesta política de los productores rurales, que debe cumplir dos objetivos, el económico y el social (ver Gráfico 13), para el primer caso, ejecutará actividades que generen valor agregado en busca del beneficio económico y, para el segundo caso, busca mejores oportunidades de ingreso y empleo, a través de la prestación de servicios para que sean mejores productores, consiguiendo así el bienestar social.

Gráfico 13: Beneficio Económico y Bienestar Social - B2



Fuente: Adaptado de CIOEC-BOLIVIA (2012)

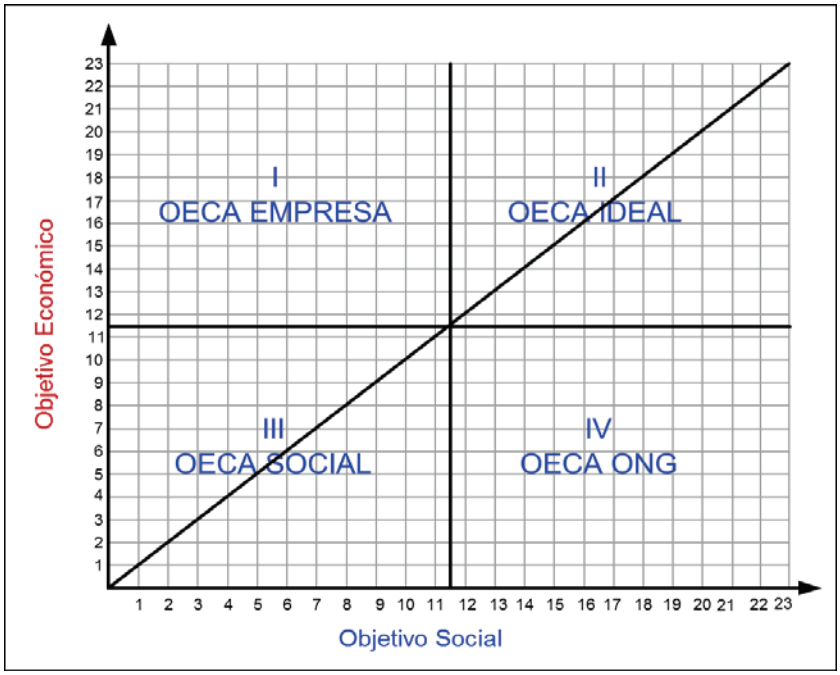
De acuerdo a Devisscher Leroux, (2015), allá por el año 2007, se realizaron una serie de talleres de capacitación para líderes de OECA como estrategia para fortalecer su gestión productiva, en estos espacios de debate se dieron cuenta de que no sabían en que situación estaban sus organizaciones en un momento dado y que no había forma de hacer seguimiento a sus actividades para ver cómo estas lograban impactar, positiva o negativamente, en los resultados de gestión. Así pues, para satisfacer sus inquietudes los propios asociados, con el apoyo de técnico, diseñan y nace la matriz B2 (Beneficio Económico y Beneficio Social), como una herramienta de autoevaluación y seguimiento de sus actividades, que permite visualizar en qué lugar se encuentran como organización, respecto del ideal, tanto en la dimensión económica, como en la social.

En este marco, la CIOEC-BOLIVIA, en el afán de apoyar a las OECAs para que alcancen sus objetivos de lograr el equilibrio entre la obtención de beneficios económicos y bienestar social (B2) para sus miembros, ha diseñado estrategias e instrumentos de seguimiento y autoevaluación de la gestión productiva al interior de sus organizaciones, uno de estos instrumentos es

precisamente la matriz de evaluación B2. Así, Para medir el desempeño de las OECAs en ambas dimensiones, se diseñó un cuestionario binario (anexo 4) de 23 preguntas para el área social y otras 23 para el área económica, se suman las respuestas positivas y se grafica el punto binario en el plano cartesiano conformado por el eje X que mide el objetivo social y el eje Y el objetivo económico, como se ve en el Gráfico 14.

El primer cuadrante es la zona en la que las organizaciones están priorizando el logro de los objetivos económicos, relegando los sociales y están actuando como empresas privadas que solo busca maximizar sus ganancias.

Gráfico 14: Matriz Beneficio-Bienestar (B2)



Fuente: Adaptado de CIOEC-Bolivia (2012)

El segundo cuadrante es el conjunto de puntos ideal para lograr este equilibrio, mientras más cerca estén los puntos a la diagonal, mayor será el equilibrio entre la dimensión económica y social, en este cuadrante se ubican las OECAs que ya tienen trayectoria en la gestión productiva de sus organizaciones y ha logrado adaptarse al entorno legal para acceder y competir adecuadamente en el mercado, conocen su mercado y su producto.

El tercer cuadrante es la zona en la que se encuentran las OECAs que están en proceso de crecimiento por lo que tienen dificultades en cumplir con todas las variables para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

En cambio, en el cuarto cuadrante ocurre todo lo contrario, es la zona en la que las OECAs son muy dependientes de la intervención de terceros para subsistir, están priorizando los temas sociales, rayando en el asistencialismo, descuidando el logro de la eficiencia productiva que permitirá competir en el mercado y generar excedentes, siguen funcionando en base a subvenciones.

CAPITULO III
FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA CAMPESINA EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA PLURAL

En este capítulo explicamos cómo funcionan las OECAs, tanto operativa como orgánicamente, para ello describimos su estructura y sus relaciones internas y con terceros, luego vemos cómo funcionan las OECAs de 1º y 2º grado, sus mecanismos para lograr sus objetivos económico y social, sus relaciones institucionales en el marco de la economía plural. Seguidamente, presentamos la caracterización del estudio de caso, once OECAs y su estado de situación.

3.1 Estructura Nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas y sus relaciones internas y con terceros

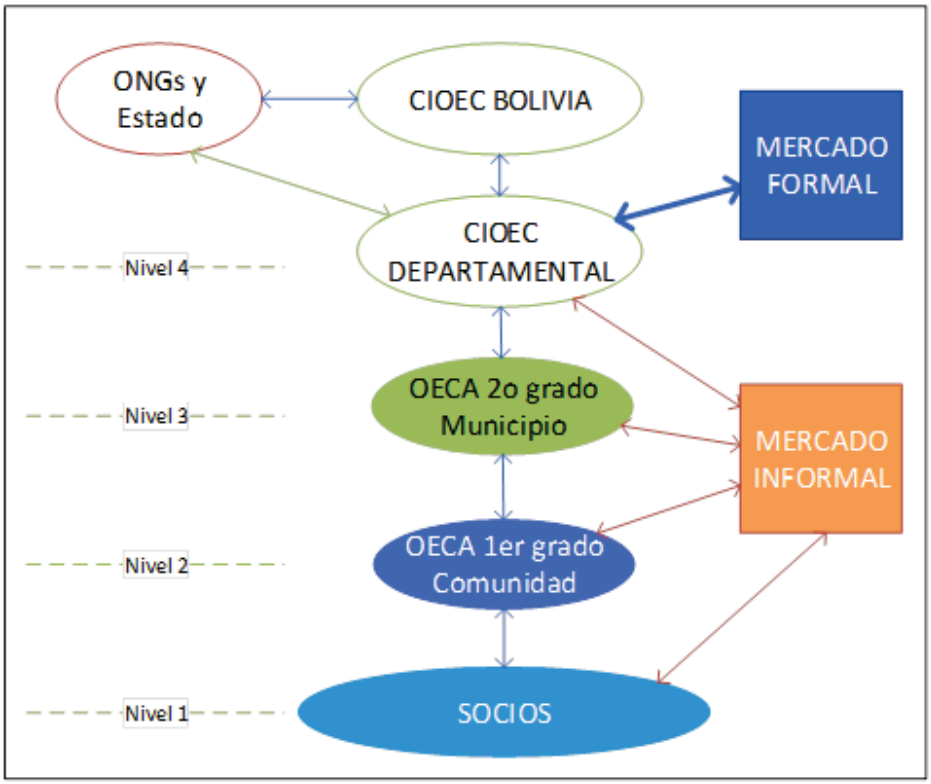
Como ya dijimos, la estructura orgánica de las OECAs a nivel nacional es piramidal, en la base están las unidades productivas familiares y en la cúspide está la CIOEC-Bolivia, existen demasiados intermediarios entre ambos, hasta cuatro niveles, tanto para ejercer representación y oferta de productos como para canalizar recursos y demandas del mercado formal. Esta estructura, en cierto modo, reproduce la estructura sindical de la CSUTCB que responde a una lógica sindical defensora de sus intereses corporativos, en clara confusión respecto del fin de la OECA que es económica productiva.

Esta estructura orgánica vertical y jerarquizada que rige los flujos de relaciones, tanto internas, entre socios de las OECAs, entre OECAs de 1º y 2º grado, y entre la CIOEC departamental y nacional, como con terceros (Estado, ONGs, sistema financiero y mercados formales), en vez de agilizar y facilitar estos flujos de relaciones de ida y vuelta entre los financiadores (ONGs y entidades del Estado), el mercado formal y los pequeños productores campesinos, socios de base, lo que está logrando en realidad es ralentizar y dificultar estos flujos de gestión económica-social, pues, por cada transacción de demanda de recursos se deben atravesar hasta 4 niveles de filtros e intermediaciones escalonadas para acceder a éstos, además, de ida y vuelta, porque a su vez las instancias de apoyo para llegar a los beneficiarios deben seguir la misma ruta de vuelta a través de los intermediarios. Lo mismo sucede con las transacciones comerciales en el mercado formal,

también por doble partida, pues las OECAS de 2º grado y la CIOEC departamental se constituyen en intermediarios entre lo que el mercado demanda y lo que el campesino produce.

Además, esta estructura orgánica (ver Gráfico 15), al concentrar poder en las entidades intermedias de cada nivel, permite que éstas tengan la prerrogativa de favorecer a unos más que a otros, en función de sus intereses particulares de intermediario y no necesariamente en función de las reales necesidades de los socios de base. Por lo tanto, se debe construir una estructura adecuada y pertinente para ello.

Gráfico 15: Relaciones internas de las OECAs y con su entorno



Fuente: Elaboración propia, en base a observacion participante (2015)

A continuación, describimos cómo funcionan las OECAs de 1º y 2º grado.

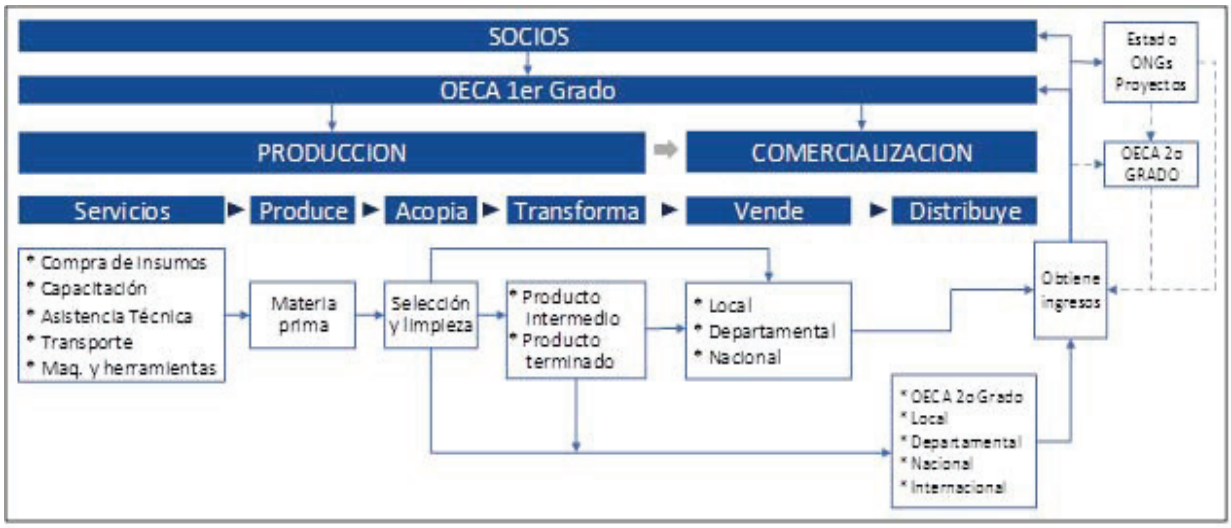
3.2 Funcionamiento de las Organizaciones Económicas Campesinas de 1er grado

Las OECAs de 1º grado son organizaciones conformadas por las unidades productivas familiares de campesinos, artesanos y de otros rubros, que buscan mejorar su producción y lograr

competitividad en el mercado para mejorar sus ingresos y, por lo tanto, sus condiciones de vida. La mayoría de estas organizaciones adoptan la figura de asociación para alcanzar sus objetivos económico y social, realizan actividades operativas, productivas, financieras y de servicios que se expresan en un flujo circular, que con el paso del tiempo debiera ser en espiral, pero que en realidad se queda simplemente en un flujo circular que ronda en lo vicioso, salvo contadas excepciones.

Como se presenta en el Gráfico 16, este flujo inicia generalmente con la oferta de financiamiento y la ejecución de proyectos productivos, de las ONGs y programas del gobierno a los productores campesinos de base, quienes "motivados" a beneficiarse con estos recursos conforman las OECAs sin tener claros los objetivos a lograr. La experiencia demuestra que las organizaciones y proyectos generados de esta forma y en estas condiciones tienen como destino el fracaso, en cambio, cuando el flujo inicia por demanda e iniciativa propias de los socios ante terceros, estos emprendimientos tienen mayores probabilidades de crecer y consolidarse en un tiempo razonable (3 a 5 años).

Gráfico 16: Funcionamiento de las OECAs de 1º grado



Fuente: Elaboración propia, en base a observación participante (2015)

Cualquiera sea el contexto de su creación, todas las OECAs de 1er grado buscan mejorar los procesos productivos y de comercialización de sus socios, canalizando diferentes servicios: desde capacitación, asistencia técnica y transporte, pasando por brindar acceso a herramientas, maquinaria y equipo, y en algunos casos a créditos, hasta la compra al por mayor de insumos, destinados principalmente a mejorar los volúmenes, la productividad y la calidad de su producción,

tanto de materia prima, como de productos intermedios y terminados. La producción primaria así obtenida, sigue dos caminos excluyentes entre sí, dependiendo del grado de desarrollo de la OECA, es decir, las organizaciones incipientes solo acopian y las más desarrolladas acopian y transforman la materia prima, entonces, el primer camino es el acopio que tiene dos opciones y el segundo camino, es la transformación, también tiene dos opciones, veamos.

a) La OECA de 1er grado acopia, selecciona y limpia la materia prima que luego, como primera opción, es comercializada con escaso valor agregado en mercados locales, departamentales y nacionales, buscando el mejor precio posible, mejor al obtenido por cada socio cuando vende su producto individualmente, porque se tiene mayor capacidad de negociación por volumen y calidad uniforme del producto, y/o como segunda opción, se entrega a las OECAs de 2º grado y se distribuye a los vendedores a nivel local, departamental, nacional e internacional, que "pagan" mejor precio, para que las transformen y comercialicen con mayor valor agregado, o para su consumo final. La mayoría de las OECAs de 1º grado realizan ambas opciones.

b) La OECA de 1º grado, después de seleccionar y limpiar, transforma la materia prima en producto intermedio o terminado que, como primera opción, se vende a nivel local, departamental y nacional, logrando mejores ingresos por la venta de un producto con valor agregado y/o, como segunda opción, el producto transformado (intermedio o terminado) se entrega a las OECAs de 2º grado y se distribuye a los vendedores a nivel local, departamental, nacional e internacional para su comercialización, previa transformación, o para su consumo final, si es el caso. Después que el producto ha sido comercializado, recién se paga al socio productor-proveedor.

De esta manera se cierra el flujo obteniendo ingresos, tanto para los socios como para la OECA de 1º grado, que a su vez alimenta el inicio de otro ciclo y así sucesivamente, dependerá de la buena y adecuada gestión de cada OECA para hacer de este flujo un círculo vicioso, que le permitirá funcionar sólo hasta que termine el financiamiento externo, o una espiral hacia arriba, que le brindará autonomía y sustentabilidad en el tiempo.

Finalmente, como estos proyectos para las OECAs de 1º grado son financiados tanto, de forma directa por ONGs y entidades del gobierno, como, a través de las OECAs de 2º grado, a condición de una contraparte de los beneficiarios, dependiendo de los contactos que se tenga y de la entidad con que se trabaje, los ingresos generados por cada OECA a través de la comercialización, son distribuidos entre los actores de las transacciones realizadas, una cantidad se destina al pago de las contrapartes mencionadas, otro tanto al pago de gastos de operación y funcionamiento de la misma OECA y, por último, si se accedió y se obtuvo fondos con su intermediación, otro pago por el mismo concepto a la OECA de 2º grado. Lo mismo pasa en el funcionamiento de las OECAs de 2º grado con las CIOEC departamentales. El concepto es el mismo, tanto si se cobra un aporte directo al socio, cuanto si se incorpora un porcentaje al precio de venta final, el resultado es el mismo, de algún lado tiene que salir para cubrir costos de operación y seguir sobreviviendo.

Como se puede apreciar, este pago postergado a los socios por el producto entregado determina el volumen de producto que el socio entregará a la OECA para que le ayude a comercializarlo a mejor precio, en función de su urgencia de contar con efectivo, es decir, si el socio necesita efectivo inmediatamente, venderá su producto en el mercado formal, aun sabiendo que recibirá menos dinero por el bajo precio, pues sabe que deberá esperar para recibir su dinero si lo entrega a la OECA. Esta situación, explica claramente la imperiosa necesidad de las OECAs, que por sus características de producción deben acopiar materia prima y/o productos intermedios, de contar con capital de acopio suficiente para mantener constantes durante el año sus flujos de aprovisionamiento y sus niveles de producción, buscando el uso continuo de toda su capacidad instalada.

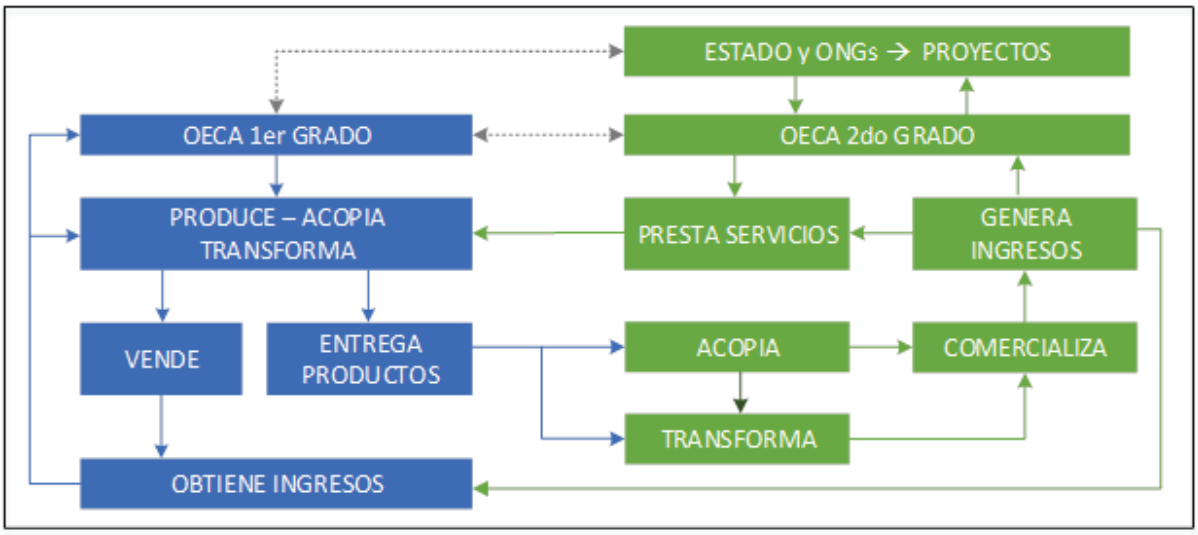
Después de conocer en detalle cómo funciona la OECA de 1er grado, podemos aclarar lo mencionado anteriormente respecto de que este flujo, que en muchos casos se torna circular porque la OECA se estanca en su desarrollo, debe ser un flujo en espiral que permita el desarrollo de la OECA hasta lograr, gradualmente en el tiempo, la autonomía técnica y financiera para dejar de depender de financiamientos de las ONGs y los programas del Estado.

3.3 Funcionamiento de las Organizaciones Económicas Campesinas de 2º grado

Las OECAs de 1er grado que han logrado cierto desarrollo y están presentes de manera regular en el mercado, pero que tienen dificultades para comercializar sus producción, ya sea por los volúmenes demandados o por los niveles de calidad variable, ven en las OECAs de 2º grado una estrategia viable para solucionar sus problemas y atender sus requerimiento, es así que con varias OECAs de 1er grado del mismo rubro productivo conforman una OECA de 2º grado, que se organizan para principalmente acceder a mercados más grandes a nivel nacional e internacional y comercializar su producción durante todo el año.

Como se presenta en el Gráfico 17, este flujo inicia generalmente con la necesidad de acceso a mercados de las OECAS de 1er grado que demandan apoyo más especializado en temas ya identificados de comercialización, valor agregado, logística, documentos legales, capacitación y asistencia técnica en temas administrativos y procesos productivos de financiamiento, certificaciones y documentos para exportación.

Gráfico 17: Funcionamiento de las OECAs de 2º grado



Fuente: Elaboración propia, en base a observación participante (2015)

Después de identificar puntualmente sus demandas, se dedican a gestionar proyectos de dotación de infraestructura y equipamiento con maquinarias y equipos de mayor capacidad y de tecnología

más moderna, tanto para el acopio como para la transformación de grandes cantidades de materia prima en productos terminados, que permitan cumplir con estándares de calidad exigidos en los mercados nacional e internacional.

En el caso de productos agrícolas, granos y tubérculos principalmente, aun no existen condiciones viables para transformar la materia prima, primero por sus altos costos en maquinaria y equipos y segundo por la demanda de grandes volúmenes para mantener funcionando todo el año estas plantas de transformación. Entonces solo se dedican al acopio y envasado que, dependiendo del producto, sigue dos caminos complementarios entre sí, dependiendo del grado de desarrollo de la OECA de 2º grado, es decir, las organizaciones incipientes acopian, procesan, envasan y comercializan, y las más desarrolladas acopian y transforman la materia prima o el producto intermedio que reciben de las OECAs de 1º grado.

En el caso del rubro textil y artesanal, las OECAS de 2º grado se dedican específicamente a gestionar fondos para el acopio, acceso a mercados internacionales, capacitación en temas de calidad y dotación de infraestructura y equipamiento para las OECAs de 1º grado, pues no procesan la producción artesanal ni textil, se enfocan en el acopio, la comercializan y la incidencia política. Sea que acopien o transformen antes de comercializar, las OECAs de 2º grado realizan dos procesos:

a) Acopia, selecciona y limpia la materia prima, el producto intermedio y/o el producto terminado, dependiendo el rubro productivo, luego envasa y comercializa con escaso valor agregado en mercados local, departamental, nacional e internacional, dependiendo de los volúmenes del producto, buscando el mejor precio posible,

b) Acopia y transforma la materia prima, el producto intermedio y/o el producto terminado, dependiendo el rubro productivo, en producto intermedio o terminado, con alto valor agregado, que luego comercializa a nivel local, departamental, nacional e internacional, logrando mejores ingresos por la venta de un producto. En el caso de exportación, se paga al socio productor-proveedor después que el producto ha sido comercializado.

Así se cierra el flujo, obteniendo ingresos tanto para las OECAs de 1º grado como para las de 2º grado, que a su vez alimenta el inicio de otro ciclo y así sucesivamente, dependerá de la buena y adecuada gestión de cada OECA de 2o grado para hacer de este flujo un círculo vicioso, que les permitirá funcionar sólo hasta que termine el financiamiento externo, o una espiral hacia arriba, que les brindará autonomía y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, los ingresos generados por cada OECA de 2º grado a través de la comercialización también son distribuidos entre los actores de las transacciones realizadas, una cantidad se destina al pago de las contrapartes mencionadas, otro tanto al pago de gastos de operación y funcionamiento de la misma OECA, tanto de 1º como de 2º grado, y, por último, si se accedió y se obtuvo fondos con su intermediación, otro pago por el mismo concepto a la CIOEC. Lo mismo pasa en el funcionamiento de las CIOEC departamental con las CIOEC Bolivia. El concepto es el mismo, tanto si se cobra un aporte directo al socio, cuanto si se incorpora un porcentaje al precio de venta final, de algún lado tiene que salir recursos económicos para cubrir costos de operación y seguir sobreviviendo.

Las OECAs de 2º grado simplemente no pueden operar si no tienen capital de acopio suficiente para mantener constantes durante todo el año sus flujos de aprovisionamiento y sus niveles de producción para usar de manera continua toda su capacidad instalada.

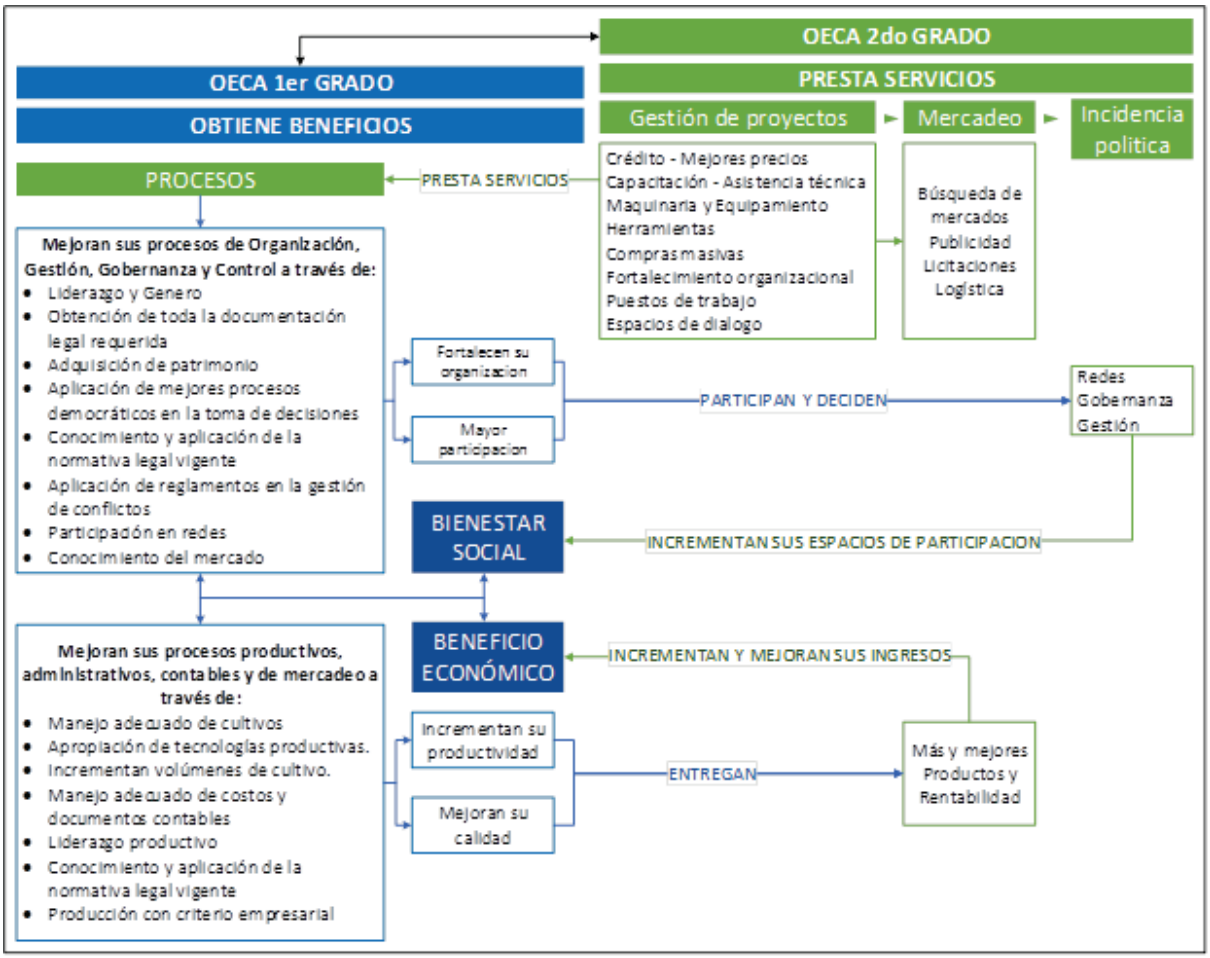
3.4 Mecanismos para el logro de sus objetivos

La razón de ser de las OECAs, como mencionamos anteriormente, está ligada al cumplimiento de sus objetivos económico y social. Después de conocer de manera general sus características, su estructura, como funcionan, el marco legal en el que se desenvuelven y los conflictos que tienen en sus procesos productivos, administrativos, comercial y organizacional, a continuación, describiremos cuales son los mecanismos internos que realizan las OECAS para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos económico y social.

En el Gráfico 18, presentamos en detalle cómo las OECAs de 1º y 2º grado logran sus objetivos a nivel económico y a nivel social, que en el fondo son interdependientes mutuamente, es decir no se puede alcanzar un objetivo sin alcanzar el otro.

Las OECAs de 2º grado se encargan de prestar diferentes servicios a las de 1º grado, principalmente en mercadeo, incidencia política y la gestión de proyectos productivos, de equipamiento y de fortalecimiento organizacional. Describiremos cada uno.

Gráfico 18: Mecanismos para el logro de los objetivos económico y social de las OECAs



Fuente: Elaboración propia, en base a observación participante (2015)

Como su base social es muy amplia, al menos 5 OECAs de 1er grado, que agrupan más de 250 socios, tienen cierta facilidad para beneficiarse de financiamientos, de ONGs y entidades del Estado, para proyectos específicos que les permiten, entre otras cosas, brindar servicios de asistencia técnica y capacitación a sus socios, en diferentes temas en función del rubro al que se dedican; adquisición de infraestructura, maquinaria, equipo y herramientas, tanto para sus socios como para sí mismas en la perspectiva de incrementar su capacidad productiva al servicio de sus socios que a su vez permitirá la generación de puestos de trabajo; realizar compras masivas de

insumos y accesorios, brindar transporte, ya sea en vehículos propios o alquilados para el traslado de sus productos, logrando reducir costos de producción. De manera complementaria, brindan servicios específicos de comercialización, publicidad, mercadeo, logística y participación en redes y licitaciones a nivel local, departamental, nacional e internacional.

Finalmente, al tener una base social importante, conformar y ser parte de redes en diferentes niveles, están en condiciones de hacer incidencia política en temas de su interés. Simultáneamente, adquieren y aplican destrezas y aprendizajes para mejorar sus procesos de gobernanza y de gestión de sus organizaciones.

Por su lado, las OECAs de 1º grado, con los servicios que reciben pueden mejorar sus procesos de organización, gestión, gobernanza y control, logrando fortalecer su organización y tener mayor participación en la toma de decisiones en instancias pertinentes, esto también les permite participar en redes, mejorar su gestión e incrementar sus espacios de participación, redundando en el logro del beneficio social. Al mismo tiempo, mejoran sus procesos productivos, administrativos, contables y de mercadeo logrando incrementar volúmenes y niveles de productividad y calidad de su producción, estas condiciones les permiten entregar más y mejores productos al mercado logrando niveles aceptables de rentabilidad, que incrementan y mejoran sus ingresos, redundando en la obtención del beneficio económico.

Este flujo, circular al inicio, permite adquirir destrezas y apropiarse de aprendizajes mediante el mecanismo de prueba y error, posteriormente, se torna en un flujo en espiral que permitirá el desarrollo de las OECAs.

A continuación, describimos los elementos que conforman la estructura de las categorías y variables que intervienen básicamente en toda actividad económica asociativa. En primer lugar, veremos la estructura de la gestión económica (productiva) para el logro del beneficio económico, seguimos con la gestión social de la organización para el logro del beneficio social, finalmente, presentamos estos elementos en los cuestionarios de desempeño y analizamos los resultados.

3.4.1 Gestión Económica

El objetivo económico de las OECAs es lograr excedentes que se traducen en incrementos y mejoras de sus ingresos para beneficio de las familias productoras a través de la reducción de costos de producción, de transacción y reduciendo problemas de agencia en sus actividades productivas, de transformación y comercialización, incorporando valor agregado a su materia prima, mediante compras masivas de insumos y ventas masivas de su producción.

En este sentido, para lograr su objetivo económico la OECA va avanzando en la implementación eficiente de procesos de acopio, transformación y comercialización conjunta de los productos de sus socios para insertarse en el mercado y, en la medida de sus capacidades, quedarse en él con lo que sabe hacer mejor, con lo que puede aprender y con lo que puede obtener, para esto se han organizado, en términos de financiamiento (para infraestructura, equipamiento, asistencia técnica y capacitación), de diferentes instituciones que apoyan el desarrollo económico local (Cooperación internacional, ONGs, entidades públicas del gobierno central, departamental, municipal y otros).

Así, realizando estos procesos de valor agregado, generan ingresos que son transferidos inmediatamente al asociado como precio preferencial por el producto entregado, en el caso de acopio, y/o como excedente económico al final de la gestión, en el caso de transformación y comercialización de productos procesados. Es importante considerar que, en la práctica, la OECA como tal, no interviene directamente en la producción primaria, sino que la promueve entre sus asociados a través de la compra conjunta de insumos, la gestión de servicios de capacitación y apoyo técnico para mejorar su producción, el acopio, la transformación y la comercialización.

Recordemos que para el logro del beneficio económico se debe lograr la rentabilidad, ésta se logra combinando eficiencia y eficacia (productividad). Como vemos en la Tabla 2, las cuatro áreas básicas para la gestión económica de las OECAS son la administración y finanzas, contabilidad, producción y mercadeo y ventas.

Tabla 2: Categorias para la gestión económica de las OECAs

Categoría	COMPONENTES	VARIABLES
Administración y finanzas	Planeación, organización, dirección y control	Eficiencia y eficacia
Contabilidad	Registros contables	Ingresos y egresos, Balance y Estado de resultados
	Instrumentos contables	Costos de producción, Punto de equilibrio, Depreciaciones
Producción	Sistema de producción	Uso de capacidad instalada
Mercadeo y ventas	Producto, precio, plaza, promoción y personas	Comunicar, distribuir, comparar

Fuente: elaboración propia con datos de Robbins y Coulter (2010)

3.4.2 Gestión Social

El objetivo social de las OECAs es lograr el bienestar de sus miembros y de la sociedad, a través del incremento de sus espacios de participación en la toma de decisiones, mejorando las condiciones de vida de los pequeños productores campesinos de la agricultura familiar sustentable y contribuyendo a la soberanía alimentaria del pueblo boliviano.

La OECA al gestionar servicios de apoyo para sus asociados, básicamente: asistencia técnica y capacitación se constituye en un promotor del desarrollo humano, pues incrementa el conocimiento y las capacidades en áreas específicas que hacen a mejorar sus procesos productivos de sus socios, también brindan servicios de crédito (fondos rotatorios) e información de precios, inicialmente para que el socio sea un mejor productor hasta idealmente brindar al socio mejores oportunidades: estudios, nuevos empleos, participación política, etc. El pago y mantenimiento de estos servicios es responsabilidad de la OECA, a través del logro del objetivo económico, generar excedentes, en caso contrario debe recurrir a subvenciones de ONG y organismos del Estado, en muchos casos al trabajo de sus socios.

Otro elemento que hace al logro del beneficio social, es que la OECA se constituye en un centro de participación individual de los socios, es decir, un lugar de intercambio de vivencias, en el que el individuo puede participar, ser y sentirse parte de algo, un lugar en el que puede compartir sus experiencias y aprender de otras, contar sus penas y alegrías, frustraciones y logros, un espacio

donde puede reír o llorar, un lugar en el que puede formarse e informarse, soñar en comunidad y acceder a espacios de poder.

Mencionamos a la organización, la gobernanza, la gestión y el control como principales categorías que influyen directamente, a través del nivel de cumplimiento de sus variables, en el logro de los objetivos de bienestar social. Ver Tabla 3.

En síntesis, para lograr el objetivo social, la OECA se constituye en un lugar donde los socios reciben servicios para mejorar su producción y sobre todo un lugar para aprender, compartir, participar activamente en la toma de decisiones y ampliar sus redes sociales y comerciales.

Tabla 3: Categorias para la gestión social de las OECAs

Categoría	COMPONENTES	VARIABLES
Organización	Propósito definido, Estructura deliberada y personas	Entradas, procesos y salidas
Gobernanza[15]	Ejercicio de autoridad institucional para determinar la utilización de recursos	Voz y redición de cuentas, Estabilidad política y falta de violencia, Efectividad gubernamental, Calidad de la regulación, Estado de derecho, Control de la corrupción.
Gestión	Asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso	Autogestión (OIT, 2011)
Control	Órgano de vigilancia	Medir, evaluar y corregir

Fuente: elaboración propia con datos de Robbins et al (2010-2011)

3.5 Las OECAs y sus relaciones institucionales en el marco de la economía plural

El marco legal que regula las actividades productivas y comerciales en el país tiene elementos confusos en cuanto a definiciones y competencias, tampoco es coherente con las características particulares ni con los objetivos que persiguen las OECAs. Veamos.

En la NCPE se declara que en nuestro país la economía es plural con tres grandes grupos de actores, las OECOM, el Estado, la iniciativa privada y las cooperativas, se expresa que los impuestos son

[15] Según el Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública (IGEP), la **gobernanza** estudia todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal o del tercer sector (ONGs). Busca comprender cómo queda determinada la conducta de las instituciones por todo el variado conjunto de agentes y reglas que influyen sobre ella.

universales y proporcionales a la capacidad económica de estos actores, también se afirma que se protegerá y fomentará a las OECAs a través de compras preferentes del Estado (sin exigir factura hasta un monto establecido en reglamento), por su lado en el Código Civil se norma y reconoce tres tipos de sociedades: las sociedades civiles (sin fines de lucro) regidas por el Código Civil, las sociedades mercantiles (con fines de lucro) regidas por el Código de Comercio y las sociedades cooperativas (sin fines de lucro) bajo un régimen especial; finalmente, en el Código Tributario regula y norma los impuestos para entidades con fines de lucro y sin fines de lucro.

Ahora bien, para tratar de responder a la pregunta ¿a qué régimen pertenecen las OECAs? se crea la Ley No. 338 de OECAs y OECOM que define y reconoce a la OECA como entidad de la economía solidaria[16] (por definición sin fines de lucro), delimita sus objetivos y su estructura condicionada a su representación mediante la CIOEC-Bolivia, esta ley entra en contradicciones con los Código Civil, de Comercio y Tributario.

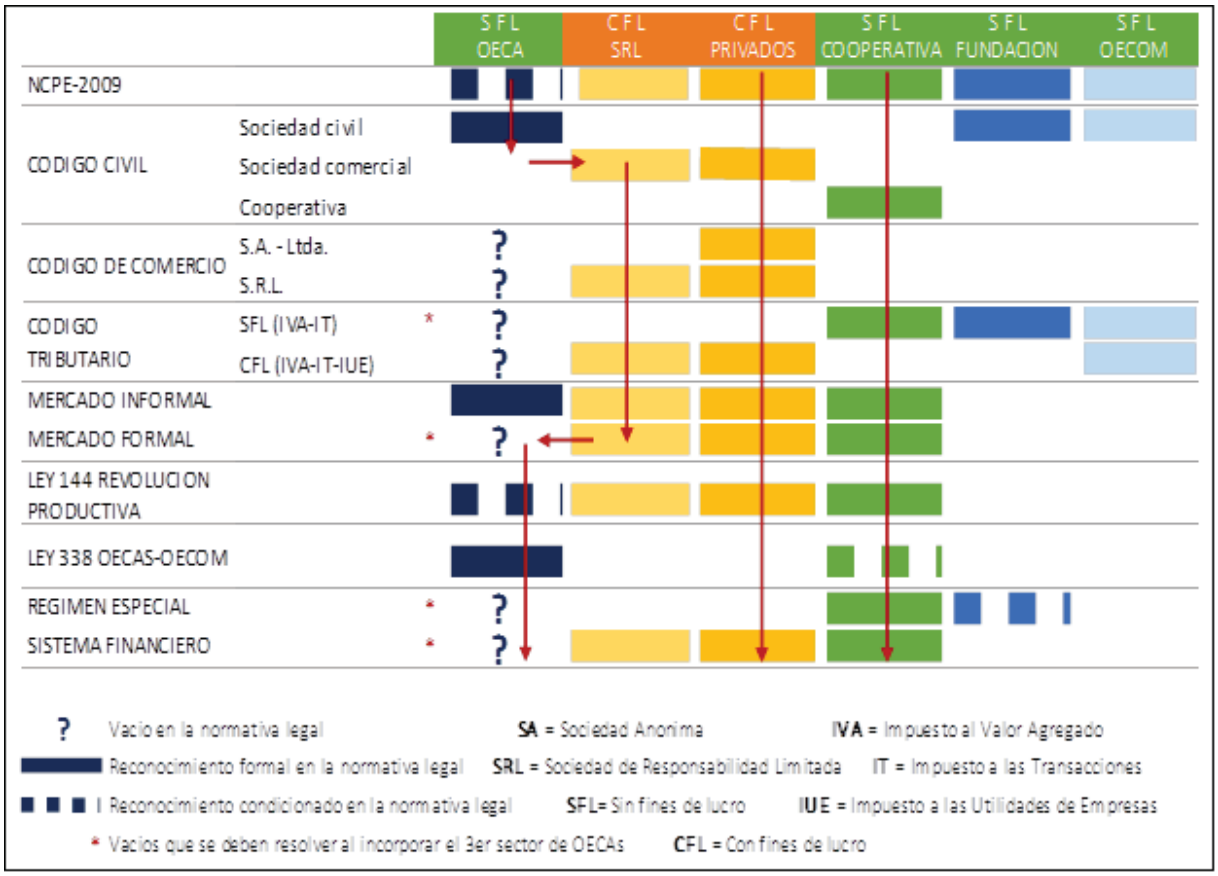
El Gráfico 19, presenta las relaciones de la OECAs con el mercado formal y el sistema financiero, en el marco normativo vigente. En la primera columna se presenta los niveles normativos del país, desde la NCPE, pasando por los Códigos Civil, de Comercio y Tributario, hasta las Leyes 144 y 338, en las siguientes columnas presentamos los diferentes tipos jurídicos vigentes (OECA, SRL, privados, Cooperativa, Fundaciones y OECOM), las barras punteadas significan que, previa condición, son reconocidas en la normativa correspondiente y las barras de color indican que son reconocidas formalmente en cada instancia, las flechas rojas muestran el flujo para llegar hasta el mercado formal y el sistema financiero, y los signos de interrogación indican vacíos en la normativa legal.

Así, podemos ver claramente que los cambios en la NCPE y la creación de nuevas Leyes no han sido suficientes para consolidar la ESS en el país, porque por si mismos no lograron cuajar en un cuerpo legal coherente que permita promover integralmente su desarrollo, es más, debido a su poca claridad (ambigüedad) generaron confusión, vacíos y hasta contradicciones en el conjunto de la

[16] Ley No. 338 de OECAs y OECOM, Artículo 14, parágrafo 7, "Su accionar se rige por cuatro principios rectores: soberanía alimentaria, economía solidaria, autogestión campesina, indígena originaria, y agricultura familiar sustentable; además mantienen relaciones solidarias y recíprocas.

normativa legal en sus diferentes niveles, tales como los que se dan entre estas nuevas normas con los Códigos Civil, de Comercio y Tributario, que afectan negativamente las interrelaciones entre las OECAs, el Estado, el mercado formal y el sistema financiero. Veamos.

Gráfico 19: Relaciones de la OECA en el marco de la economia plural



Nota: Las flechas rojas muestran la integridad y coherencia de la normativa vigente en el flujo para que las entidades puedan llegar al mercado formal y al sistema financiero.

Fuente: Elaboración propia, en base a normativa vigente (2015)

Como la OECA es un denominativo que agrupa a las asociaciones productivas sin fines de lucro, pertenece al ámbito de sociedad civil regido por el Código Civil, pero bajo esta figura jurídica no puede actuar directamente en el mercado formal, salvo algunas compras del Estado, sin antes constituirse en SRL (regido por el Código de comercio). La normativa es confusa y tiene vacíos legales, obliga a las OECAs a realizar gambetas jurídicas-legales para adaptarse y poder participar legalmente en el mercado formal en mejores condiciones, creando organizaciones paralelas de naturaleza jurídica diferente, con objetivos específicos diferentes, pero que son complementarios

para lograr sus metas de manera separada, desvirtuando la esencia de las OECAs. Como dicen la presidente y el vicepresidente de COMART:

> "*Jurídicamente, tenemos nuestra personería jurídica, es una asociación de artesanos sin fines de lucro, entonces con eso estamos, nuestro estatuto y reglamento, todo eso, pero para vender también [el Estado] nos obliga para facturar, eso es la cosa y que nos ha obligado, entonces, bueno hay veces tenemos que jugar las dos cosas no, hay veces como una empresa porque el gobierno nos dice tiene que pagar impuesto, impuesto, impuesto, entonces igual también estamos entrando, entonces, pero más a nivel organización, no es empresa, si no que aquí lo traemos el producto y lo dejamos en consignación, después cuando se vende cobramos, mensualmente se cobra el artesano, entonces así funcionamos, hay veces nos miran como seriamos una grande empresa de una sola persona, pero no es en realidad, por eso ahorita estamos todo el directorio aquí, el equipo técnico y el administrador que nos acompaña, también las vendedoras, todo eso no, y así funciona. (...) para poder exportar, particularmente acabamos estos días con una asamblea, ya tenemos otro brazo izquierdo que funcionará con mayor esfuerzo de implementar mercado y el brazo derecho es una empresa SRL para cumplir con el Gobierno, particularmente el gobierno nos tiene que comprender como deliberamos"* (Pinto Colque y Claros Quenta, 2016)

Es decir, se ven forzadas a adoptar, primero, la figura de OECA para producir, acceder a financiamientos y proyectos, y segundo la figura de sociedad de responsabilidad limitada (SRL) para comercializar y pagar impuestos, cuando lo ideal es que puedan realizar ambos procesos de manera integral y bajo una sola figura jurídica, la OECA. Por lo tanto, la OECA es un ente hibrido, legalmente hablando. Lo ideal es tener un marco legal parecido al de las cooperativas. Debemos trabajar en ello.

Por lo expuesto, podemos mencionar que el ambiente institucional[17], tanto en el entorno (marco legal) como al interior (estructura orgánica) de las OECAs no es el más adecuado para brindar las

[17] Un ambiente institucional es el conjunto de reglas políticas, sociales y legales que están constituidas como la base para la producción, intercambio y distribución. Los cambios en el ambiente se los atribuye a los derechos de propiedad, la ley, los efectos de la reputación y la incertidumbre. (Ramirez Gómez, 2010)

condiciones necesarias que requieren para operar sin contratiempos y lograr una gestión económica-social efectiva. Es decir, las reglas del juego deben ser claras, de modo que no haya lugar a dudas al momento de tomar decisiones, pues la gestión de la OECAs tiene que ver de manera integral con los procesos administrativos, productivos y de comercialización.

Como se ve en el Gráfico 20, las instituciones son producto de las organizaciones y viceversa, pues como dice North (1995, p.19) *"las organizaciones surgen en función de los incentivos que generan las instituciones, las organizaciones actúan para modificar las instituciones en función de sus intereses",* esta relación permite establecer un ambiente de seguridad jurídica, en tanto se tenga reglas claras para regir las interrelaciones de las organizaciones, para que la gestión económica-social de las OECAs fluya sin contratiempos.

Gráfico 20: Gestión de la OECA y el marco institucional

Fuente: Elaboración propia, en base a North (2009, p.19) y Ramírez Gómez (2010)

Los individuos crean organizaciones, estas crean instituciones y en el devenir de los tiempos estas crean otras organizaciones para crear ambientes institucionales con seguridad jurídica que respondan a las exigencias de las relaciones entre organizaciones y, como los procesos

administrativos tienen su propia normativa, al igual que los de producción y de comercialización, para lograr un gestión económica-social efectiva e integral, estas deben interactuar en base a normas establecidas. De esta forma es que las organizaciones logran desarrollarse.

En la medida en que estas instituciones respondan a los requerimientos de los involucrados, reduciendo la incertidumbre y brindando seguridad jurídica, los procesos de producción, intercambio y distribución se realizaran de manera fluida. Es claro que los ambientes propicios para realizar inversiones son aquellos que brindan seguridad institucional.

Este planteamiento pretende responder a por qué algunas estructuras institucionales son eficientes para promover el desarrollo económico, mientras que otros no lo son, expresando una clara relación directa entre las instituciones y el desempeño de la economía, en este caso entre la normativa vigente, la estructura orgánica de las OECAs y su desempeño económico, pues se han organizado con el fin de lograr una mayor eficiencia y reducir costos de transacción, en sus actividades de producción, intercambio y distribución.

Por otro lado, como se ve en el Gráfico 21, este andamiaje normativo vigente permite visibilizar claramente la relación entre la OECA, la economía pública y la economía privada. Pues, todas se relacionan directamente, por ejemplo, la empresa privada se relaciona con la pública mediante la protección y los subsidios del gobierno.

La protección a través de medidas de disminución o exoneración en impuestos para importaciones y/o libre exportación hacia otros países. Los subsidios, dependiendo del sector empresarial, por ejemplo, en el sector automotriz el subsidio a la gasolina y el diésel, etc. Así pues, existe co-responsabilidad entre Estado y empresa privada, mientras el gobierno busca estrategias y diseña leyes, que permitan al empresario privado desarrollar sus sistemas de producción de bienes y servicios para ofertarlos en el mercado, enfocado a mejorar la productividad del país, la empresa privada tiene la responsabilidad de generar puestos de trabajo, pagar de impuestos, etc.

En cambio, la relación economía pública estatal con las OECAs es más paternalista, porque gobierno facilita y da prioridad en el mercado y en el sector estatal, por ejemplo, se creó la norma

de compras preferentes del Estado con el objetivo de que puedan participar preferentemente en la compra de bienes y servicios del Estado, las OECAs y toda clase de empresas grandes, medianas o pequeñas. Uno de sus objetivos es promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas en el marco de la ley.

Gráfico 21: Contexto institucional de las OECAs

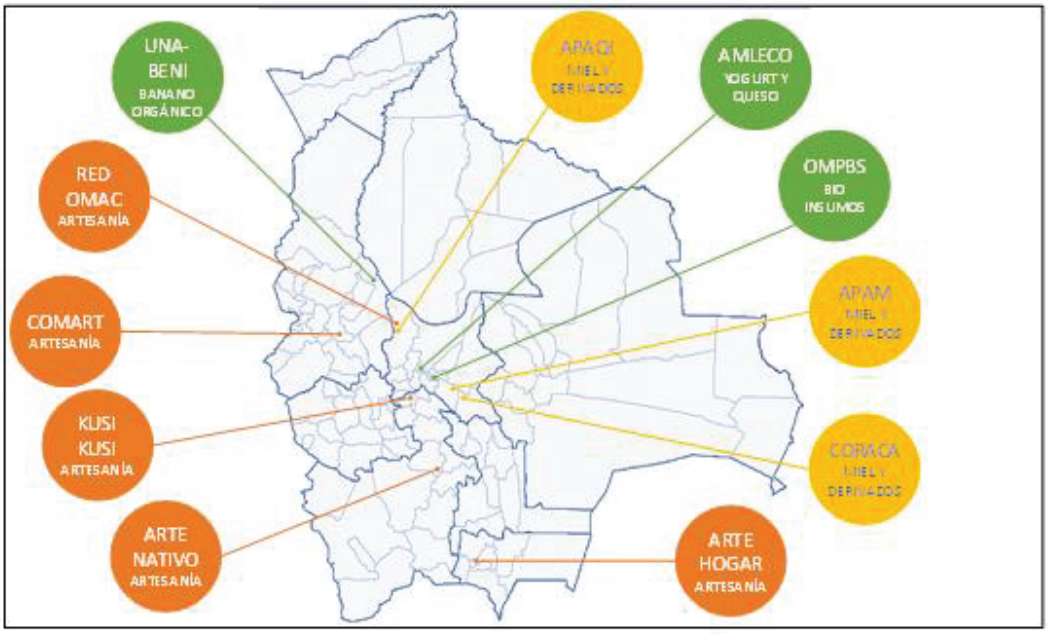
Fuente: Elaboración propia, en base North (2009)

En la relación entre la economía privada y las OECAs existe una falsa competencia, porque el sector privado tiene un enfoque mercantilista de explotación laboral al que el sector asalariado debe soportar y someterse por necesidad y falta de puestos de trabajo; en cambio, la OECA prioriza al hombre y al trabajo digno. Así, este sentido de competencia en condiciones desiguales se manifiesta cuando esas personas que fueron explotadas por intermediarios tratan de crear una nueva estructura asociativa de producción para el mercado con relaciones más equilibradas, por ejemplo, productores que eliminan al intermediario que se quedaba con gran parte de los excedentes, aunque esto implique correr mayores riesgos individuales, pues el mercado es muy exigente y no tiene preferencia por nadie.

3.6 Caracterización del estudio de caso

Inicialmente, en el Gráfico 22, presentamos la ubicación geográfica de las once OECAs que conforman el caso de estudio de la presente investigación: seis de Cochabamba, de las cuales tres se dedican a la producción de miel, una a la producción de derivados lácteos (queso freso y yogurt saborizada) y una a la producción de Bioinsumos que son utilizados para el control de plagas y enfermedades de los cultivos orgánicos, que para esta investigación la hemos asignado al grupo de alimentos; dos de Potosí que se dedican a la artesanía; dos de La Paz, de las cuales una se dedica a la producción de banano orgánico y la otra a la producción de artesanía y una de Tarija, que se dedican a la producción de artesanías.

Gráfico 22:Ubicación de las 11 OECAs del país



Fuente: Elaboración propia, 2015

A pesar de que estas OECAs se dedican a tres rubros de producción, que cada una tiene sus particularidades, que todas son diferentes entre sí, tanto en su composición por número, por nivel de formación, por nivel de motivación, etc. todas tienen los mismos objetivos, lograr el beneficio económico y el bienestar social, para ello debe realizar adecuadamente los mismos procesos en su gestión económica-social.

En la Tabla 4, presentamos las 6 OECAs de Cochabamba que forman parte de los casos de estudio: Asociación de productores apícolas Mizque (APAM), Asociación de productores agrícolas Q'orimayu Independencia (APAQI), Corporación agropecuaria campesina Aiquile (CORACA AIQUILE), Organización de mujeres en progreso Bartolina Sisa (OMPBS) de Tolata, Asociación de módulos lecheros Cochabamba (AMLECO) de Vinto y la Organización de mujeres artesanas del municipio de Cocapata (OMAC).

Tabla 4: Caracterización de las OECAs de Cochabamba

INDICADORES	APAM MIZQUE	APAQI	CORACA AIQUILE	OMPBS	AMLECO	RED OMAC
ORGANIZATIVO						
Departamento	COCHABAMBA	COCHABAMBA	COCHABAMBA	COCHABAMBA	COCHABAMBA	COCHABAMBA
Localidad	MIZQUE	INDEPENDENCIA	AIQUILE	TOLATA	VINTO	COCAPATA
Person. Jurídica	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Tipo de organiz.	Asociac. 1º grad	Asociac. 1º grad	Asociac. 2º grad	Organizac. 1º gr	Asociac.2º grad	Asociac. 2º grad
Afiliada a CIOEC	Si	Si	Si	No	Si	No
NIT	Si	Si	Si	No	Si	No
No. de socios –	140	45	200	50	380	270
fundación	M 14% - V 86%	M 18% - V 82%	M 25% - V 75%	M 100% - V 0%	M 61% - V 39%	M 40% - V 60%
No. de socios –	35	36	120	25	350	370
2015	M 26% - V 74%	M 28% - V 72%	M 25% - V 75%	M 100% - V 0%	M 54% - V 46%	M 70% - V 30%
Doc. Legales	75%	50%	75%	50%	75%	50%
No. Empleados	2 Soc. - 1 Ext.	1 Soc. - 0 Ext.	2 Soc. - 1 Ext.	3 Soc. - 0 Ext.	3 Soc. - 1 Ext.	1 Soc. - 4 Ext.
Años de vida	27 años	10 años	31 años	7 años	19 años	1 año
ACTIVIDAD PRODUCTIVA						
Producto	Miel - Propóleos	Miel - Propóleos	Miel - Propóleos	Bioinsumos	Queso-Yogurt	Hilo artesanal
Valor de ventas	Miel	Miel	Miel	Sulfocal	Queso	Hilo artesanal
– 2015	Bs. 36.000	Bs. 26.400	Bs. 202.800	Bs. 1.224	Bs. 18.000	Bs. 180.000
	Propóleos	Propóleos	Propóleos	Biol	Yogurt	-
	Bs. 8.400	Bs. 6.000	Bs. 12.600	Bs. 3.010	Bs. 19.200	-
	-	-	-	Extracto Natural	-	-
	-	-	-	Bs. 900	-	-
Activ. Principal	Agrícola	Agrícola	Agrícola	Agrícola	Pecuaria	Agrícola
Activ. Secund.	Pecuaria	Pecuaria	Pecuaria	Biol	Agrícola	Tejidos
Activ. Terciaria	Miel	Miel	Miel	Ama de casa	Queso	Ama de casa
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Mercados	L - D	L - D	L - D	L	L	L - D - N - I
Actividad Económica	A - S - T - C - CM	A - S - T - C - CM	A - S - T - C - CM	T - C - CM	A - S - T - C	A - T - C - CM
Presta Servicios	C - AT - CR	C - AT - CR	C - AT - CR	C	C - AT - TR	C - AT - MH
Instr. de planif.	100%	50%	50%	0%	50%	50%
Uso Capac. Inst.	90%	50%	60%	40%	40%	90%
Rinde cuentas	100%	75%	100%	50%	100%	100%

Códigos:				
	M = Mujer	L = Local	A = Acopia	C = Capacitación
	V = Varón	D = Departamental	S = Selecciona	AT = Asistencia Técnica
	Soc. = Socio	N = Nacional	T = Transforma	CR = Crédito
	Ext. = Externo	I = Internacional	C = Comercializa	C = Transporte
			CM = Compras por mayor	CM = Maquinaria y Herramientas

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta (2015)

En la Tabla 5, presentamos las 5 OECAs del resto del país que completan el caso de estudio: Unión de asociaciones de productores agroecológicos de Alto Beni (UNABENI), Comunidad de artesanos para todos (COMART-Tukuypaj) de La Paz, Asociación de artesanos Nativo (ARTE NATIVO) de Potosí, Asociación de mujeres Kusi Kusi (KUSI KUSI) de Potosí y Asociación de artesanos Hogar (ARTE HOGAR) de Tarija.

Tabla 5: Caracterización de las OECAs mencionadas

INDICADORES	UNABENI	COMART	ARTE NATIVO	KUSI KUSI	ARTE HOGAR
ORGANIZATIVO					
Departamento	LA PAZ	LA PAZ	POTOSÍ	POTOSÍ	TARIJA
Localidad	ALTO BENI	La Paz	POTOSÍ	SACACA	CERCADO
Person. Jurídica	Si	Si	No	No	Si
Tipo de organiz.	Asociac. 2º grado	Asociac. 2º grado	Asociac. 2º grado	Asociac. 1º grado	Asociac. 1º grado
Afiliada a CIOEC	No	Si	No	No	No
NIT	Si	Si	No	No	Si
No. de socios - fundación	220 M 20% - V 80%	1.800 M 80% - V 20%	600 M 83% - V 17%	60 M 100% - V 0%	48 M 100% - V 0%
No. de socios - 2015	665 M 20% - V 80%	1.100 M 80% - V 20%	268 M 75% - V 25%	30 M 100% - V 0%	45 M 100% - V 0%
Doc. Legales	100%	100%	25%	25%	100%
No. Empleados	10 Soc. - 8 Ext.	5 Soc. - 1 Ext.	1 Soc. - 1 Ext.	0 Soc. - 1 Ext.	2 Soc. - 1 Ext.
Años de vida	11 años	18 años	2 años	4 años	19 años
ACTIVIDAD PRODUCTIVA					
Producto	Banano	Artesanía	Artesanía	Artesanía	Artesanía
Valor de ventas – 2015	Banano Bs. 2.462.400 Harina de banano Bs. 161.000 Cítricos Bs. 113.505	Mantillas Bs. 864.000 Centrales Bs. 480.000 Chalinas Bs. 420.000	Mantillas Bs. 144.500 - - - -	Mantas Bs. 5.000 Centrales Bs. 1.800 Chalinas Bs. 4.200	Textiles Bs. 362.000 Cuero Bs. 62.750 Ropa típica Bs. 57.000
Activ. Principal	Banano	Agrícola	Agrícola	Agrícola	Tejidos
Activ. Secund.	Cítrico	Tejidos	Pecuaria	Ama de casa	Ama de casa
Activ. Terciaria	Pecuaria	Pecuaria	Tejidos	Tejidos	No
GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
Mercados	L - D - N	L - D - N - I	L - D - N - I	L - D - N	L - D - N - I
Actividad Económica	C- A - S - T - CM	C- A - T - S - CM	A - T - S - C - CM	C - T - A - CM	C - T - A - CM
Presta Servicios	CR - AT - C - MH - TR	C - AT - MH - TR	C - AT - MH	AT - C - MH	AT - C - MH - TR
Instr. de planif.	50%	100%	100%	50%	100%
Uso Capac. Inst.	100%	100%	70%	90%	100%
Rinde cuentas	75%	100%	25%	100%	100%

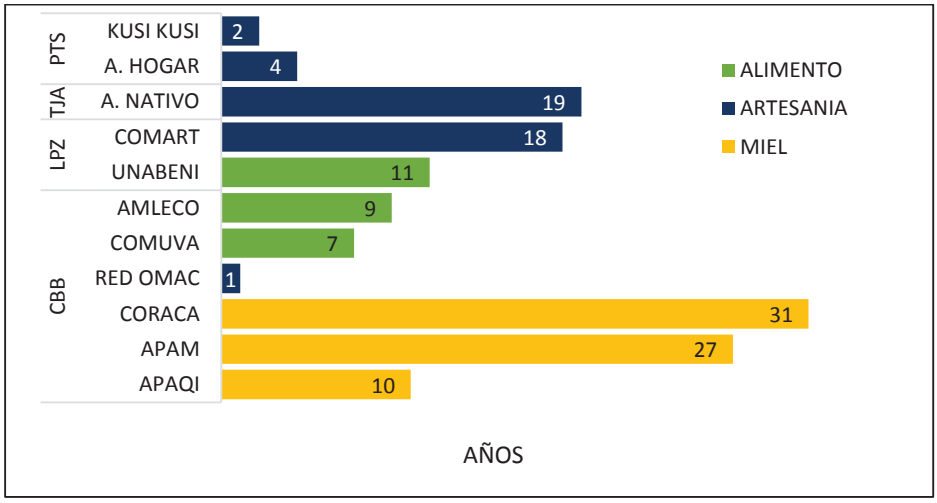
Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta (2015)

Comparando el número y flujo de socios por sexo entre el año de su fundación y 2015, vemos que UNABENI ha crecido en 202% tanto en hombres como en mujeres, RED OMAC creció 37% y ha

invertido su composición por sexo, ahora tiene mayor presencia femenina 70%. El resto tuvo decrecimientos, la más notoria es de APAM con -75%, ARTE NATIVO con -55% y con -50% OMPBS y KUSI KUSI.

En cuanto a la antigüedad de las OECAS, podemos apreciar en el Gráfico 23 que las más antiguas son del rubro de la miel con 31 y 27 años, seguidas de las artesanales con 19 y 18 años, las de alimentos tienen entre 7 y 11 años, la más joven tiene 1 año. Al parecer no existe una relación directa entre la antigüedad de las OECAs y su nivel de desempeño pues existen casos extremos como las productoras de miel que a pesar de su antigüedad aún no tiene toda la documentación legal requerida para operar legalmente en el mercado formal; en cambio las artesanales con un año de antigüedad ya cuentan con la documentación completa, solo por mencionar una variable.

Gráfico 23: Antigüedad de las OECA, por rubro y Departamento



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta (2015)

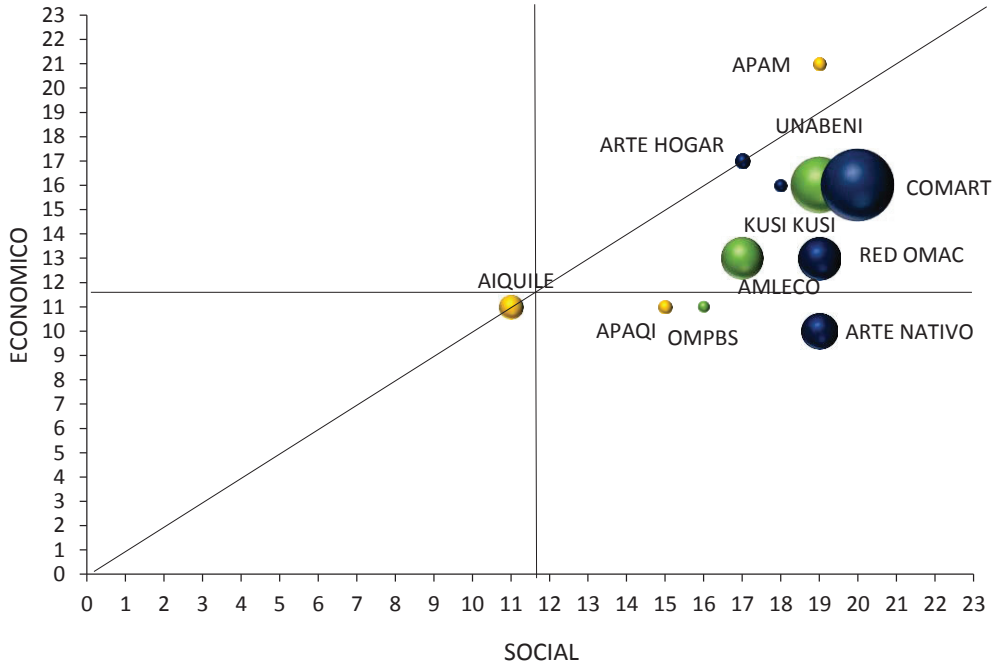
De las OECAs estudiadas, 4 (37%) lograron exportar sus productos, todas se dedican a las artesanías, 2 (18%) comercializan su producción a nivel nacional. 3 (27%) comercializan sus productos a nivel departamental, son productores de miel, y solo 2 (18%) lo hacen a nivel local (alimentos), 46%(5) se dedican a lGa producción de artesanía como hilo artesanal, tejido de mantas, mantillas, chalinas, centrales, monederos, fieltros, ropa típica, carteras, cinturones y sombreros. El 27% (3) se dedican a la producción de miel de abeja y sus derivados como propóleos, cera, miel envasada, pastillas y turrones, además de cajas (colmenas), abejas reina y polen. El otro

27% (3) se dedican a producir alimentos como banano orgánico, yogurt y queso fresco, y Bioinsumos como el Biol, Extracto natural y Sulfocal destinados al cuidado de cultivos ecológicos. En cuanto a los flujos de volúmenes de producción interanual, podemos apreciar que solo una tuvo un decrecimiento (3%). En el resto el comportamiento es positivo, especialmente de la más joven (55%) del sector artesanal. En cuanto a los flujos monetarios todas tuvieron incremento en diferentes proporciones, salvo el caso de Are Hogar que tuvo una caída del 9% debido a la baja en los precios de sus productos, a pesar de tener un incremento en su volumen de producción. Podemos apreciar que el sector con mayor crecimiento monetario en promedio es el de alimentos (37%), seguido por los productores de miel (19%) y la artesanal (12%)

3.7 Estado de situación de 11 OECAs del país

Entre mayo y agosto de 2015, el directorio de cada una de las once OECAs, en asambleas locales, procedió al llenado del cuestionario B2. Cuyos resultados presentamos en el Gráfico 24.

Gráfico 24: B2 – 11 OECA BOLIVIA



Fuente: Adaptado de CIOEC-Bolivia (2012)

Solo el 14% de las OECAs se encuentra en equilibrio, aunque en diferentes cuadrantes, el 7% se inclina más por lo económico y el 78% priorizan el sentido social de su actividad productiva, de las cuales 36% no están logrando cumplir con su rol económico y dependen de terceros para atender a sus asociados, en cambio los otros 64% están bregando, unos más que otros, para encontrar el equilibrio de su objetivo económico-social.

La OECA APAM es la que se encuentra más alejada del origen, es la que mejor posicionada está, aunque con una ligera inclinación a privilegiar lo económico. En cambio, la CORACA Aiquile está en pleno equilibrio, cumpliendo con su mandato, pero es la única que se encuentra ubicada en el tercer cuadrante. Arte hogar se posiciona como la más solvente del total de las OECAs. En cambio, COMUVA, APAQI y ARTE NATIVO son las que requieren más apoyo para fortalecer su gestión administrativa orientada a mejorar su desempeño económico. Ciertamente, el 73% de las OECAs requieren apoyo en estos temas que les permita generar mayores excedentes para soportar de manera independiente la prestación de servicios a sus asociados.

3.8 Estudio económico financiero de Organizaciones Económicas Campesinas

Durante los meses de mayo y junio de 2015 se desarrollaron 3 talleres para la elaboración de costos de producción de miel de abeja, derivados de leche y de mantas, con el fin de evaluar su estado económico y financiero, concluyendo que en los 3 casos (100%), con el sistema y los niveles actuales de producción no son rentables (anexo 9), los socios consideran equivocadamente que están generando utilidades, se evidenció que esto es falso, veamos: No realizan depreciación de sus activos por lo que sus costos están subestimados, cuando toca reemplazar o ampliar maquinaria lo hacen con fondos de ONGs, si es que consiguen, en ningún caso lo hacen con aportes propios, que es lo ideal; no realizan una producción continua para aprovechar toda su capacidad instalada, prácticamente tienen activos que están “durmiendo” lo que implica perdidas en el patrimonio de las OECAs; Los volúmenes de producción no son los mínimos necesarios para estar en equilibrio, esto implica incrementarlos y por lo tanto encontrar nuevos nichos de mercado, cosa que parece tener grandes dificultades, básicamente, a nuestro juicio, por la producción poco seria, informal y ocasional que realizan. Todas dependen de terceros para cubrir sus pagos de servicios básicos y salarios de empleados que son financiados por ONGs.

CAPITULO IV
GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA CAMPESINA EN BOLIVIA – PROPUESTA

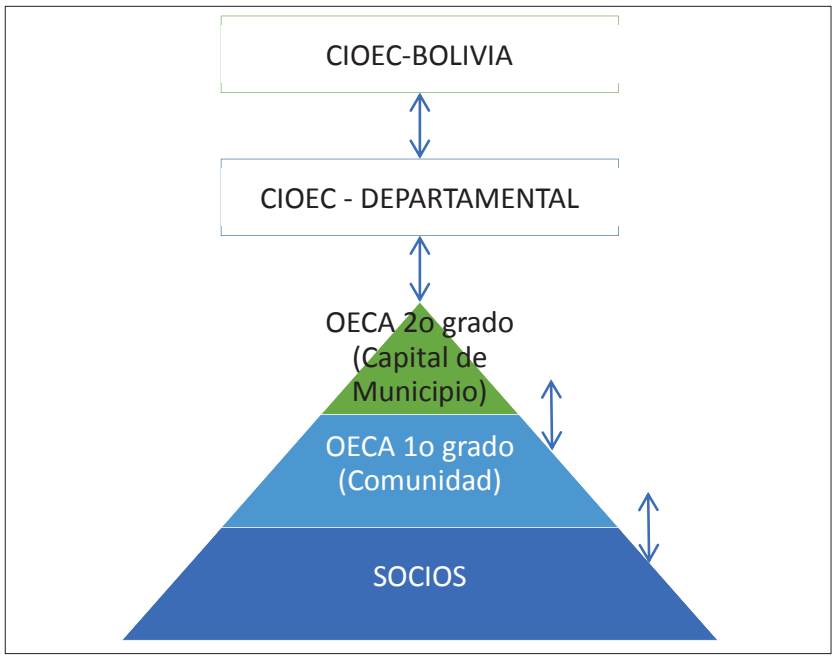
A continuación, en el presente capitulo, en base al análisis desarrollado en el capítulo anterior, y tomando en cuenta el marco normativo legal vigente en el país, presentamos nuestra propuesta para la gestión de las OECAs, tanto a nivel de su estructura orgánica nacional, como a nivel de sus mecanismos para relacionarse internamente y con terceros, de manera que estas sean lo más fluidas posibles y permitan el acceso irrestricto al mercado formal; en esta línea presentamos un mecanismo legal, que consiste en un trámite administrativo ante oficinas del servicio de impuestos nacionales, para que las OECAs puedan facturar sin perder su calidad de entidades sin fines de lucro; un nuevo sistema de evaluación de la gestión económica-social de las OECAs, que la denominamos matriz B2-4-19, y los resultados de su aplicación en el estudio de caso que nos permitieron elaborar un ranking de las once OECAs.

4.1 Estructura orgánica – Propuesta

Anteriormente presentamos la estructura nacional de las OECAs a nivel nacional y observamos que el tener demasiados intermediarios entre los extremos ralentiza sus procesos de gestión económica-social, limitando que puedan desarrollarse de manera autónoma. Después de ver y hacer un análisis de cómo funciona esta estructura, presentamos en el Gráfico 25 una alterna que pretende reflejar lo que la norma indica, que la CIOEC es una instancia de representación (no de operación) de las OECAs.

La pirámide operativa solo debería llegar hasta la OECA de 2º grado, de modo que permita una interrelación directa con los niveles inferiores y superiores, que las OECAs sean protagonistas de su desarrollo al ejecutar proyectos de diferente complejidad de manera escalonada, buscando que adquieran experiencias prácticas en la gestión económica de sus emprendimientos con el apoyo de la CIOEC que se constituye en un ente de apoyo a la gestión, no de intermediario de la gestión, mediante actividades de planificación macro, elaboración de propuestas e incidencia política para la construcción y consolidación de una institucionalidad que beneficie y posicione a las OECAs en el marco de la economía plural.

Gráfico 25: Estructura Nacional de OECAs (propuesta)



Fuente: Elaboración propia, en base a observación participante (2015)

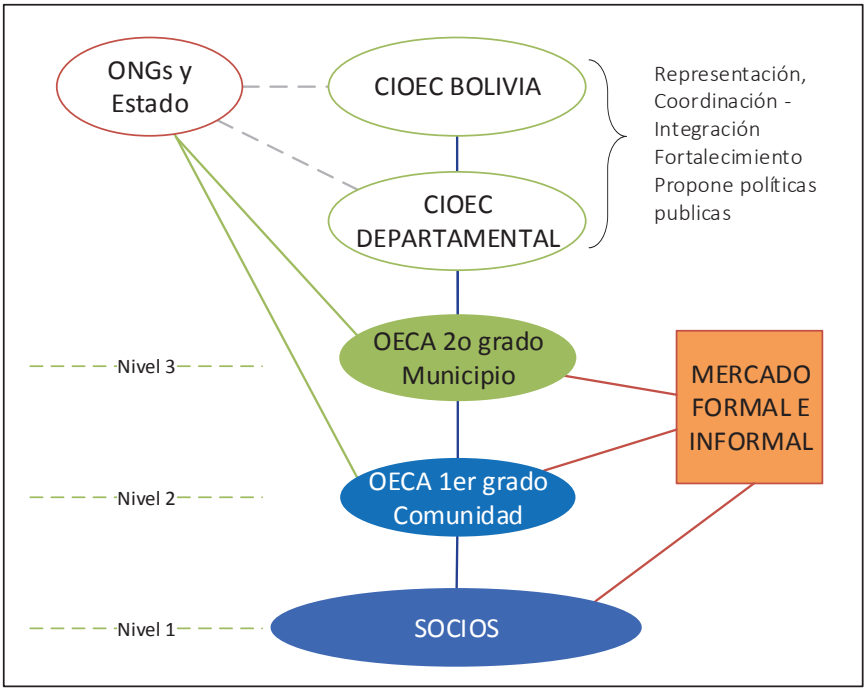
4.2 Relaciones con el entorno - Propuesta

Varias experiencias de OECAs de 1º grado demuestran que no son necesarios tantos niveles de intermediación ni de filtro para lograr consolidarse en el mercado, pues limitan las posibilidades individuales de las organizaciones de base para desarrollarse de manera independiente, ya que por su cuenta pueden establecer relaciones directas con los financiadores y con el mercado formal.

Consideramos que esta estructura, para lograr efectividad, ver Gráfico 26, dependiendo del rubro productivo, por ejemplo, para el rubro agropecuario y de alimentos, por sus propias características productivas, debe llegar hasta el tercer nivel (OECAs de 2º grado) para gestionar proyectos y canalizar financiamientos.

Para el caso de textiles, alcanzando el segundo nivel (OECAS de 1º grado) se logra la efectividad necesaria. Ahora bien, las demás instancias deben concentrarse en fomentar y crear redes de comercialización y de transferencia de tecnología para las OECAS de 1º y 2º grado.

Gráfico 26: Relaciones de las OECAs con el entorno externo (propuesta)



Fuente: Elaboración propia, en base a observación participante (2015)

4.3 Mecanismo legal para facturar como OECA sin fines de lucro.

Como ya vimos, la normativa vigente dificulta la gestión económica-social de las OECAs por las contradicciones y vacíos que presenta. En este contexto, encontramos un mecanismo legal que permita a las OECAs emitir factura por la venta de sus productos como entidad sin fines de lucro pagando solo el IVA y el IT como corresponde a toda actividad económica y ya no el IUE.

Este mecanismo legal es la exención del pago del IUE y está documentado en la Resolución - Normativa de Directorio (RND) No. 10-00030-2014 del SIN, este trámite permite a la Asociación que tiene NIT como SRL, mediante el formulario 520 solicitar la exención del pago del IUE, para ello se debe demostrar mediante documentos oficiales como los estatutos y la personería jurídica, que la Asociación realiza sus actividades productivas y de comercialización sin fines de lucro, cuyas utilidades, si las hubiere, se reinvertirán en la asociación. Una vez aprobado el trámite, el sin le permitirá a la Asociación tramitar su talonario de facturas y le pedirá que presente una

memoria anual, en la que se informe sobre los movimientos económicos de la asociación durante el año, ya no se presenta estados financieros ni se paga el IUE.

Este mecanismo legal permitirá a las OECAs empezar a operar de manera integral y llegar al mercado formal bajo una sola figura jurídica (asociación sin fines de lucro), reduciendo significativamente sus costos de transacción generados al trabajar bajo dos personerías, además podrán, como una sola entidad, planificar a corto, mediano y largo plazo, negociar y tomar decisiones efectivas en la gestión económica-social de sus OECAs.

Este trámite se realiza en oficinas del SIN y demora hasta tres meses, es importante hacer el seguimiento correspondiente. Cabe hacer notar que este es un mecanismo legal paliativo, pues el objetivo principal del movimiento de la ESS debe ser lograr que la normativa vigente regule el tercer sector de las OECAs (además del privado y las cooperativas)

4.4 Sistema de evaluación de la gestión económica-financiera de las Organizaciones Económicas Campesinas – Propuesta B2-4-19

Consideramos que la matriz B2 presentada anteriormente, tiene ciertas limitaciones que no permiten una lectura objetiva de la situación real de las OECA, pues se basa en preguntas cerradas dicotómicas (si – no) y en la suma de las respuestas positivas, desechando las negativas, esta situación no da margen para comprender los diferentes niveles cualitativos de cada variable, tanto de las respuestas positivas como de las negativas. Además, la realidad no se ve en blanco y negro, sí o no, tiene un sinfín de combinaciones que permiten entenderla de manera más precisa. Algunas de las debilidades puntuales son: a) En caso de tener la misma puntuación en ambos objetivos, no necesariamente representa la misma situación. b) Existen preguntas que no son relevantes para medir el desempeño económico de la OECA (p2, p4, p6, p14, p17, p18, del OE) y c) No responden a una categorización que permita definir variables para alcanzar los objetivos.

En este contexto, planteamos un nuevo sistema de evaluación de la gestión económica-social de las OECAS denominado “Matriz B2-4-19” (Beneficio y Bienestar-4 Criterios-19 Variables), este sistema tiene una estructura que permite capturar diferentes niveles de una misma variable, es decir, conocer el grado de cumplimiento o no de cada variable que responde a cada una de las 8

categoría planteadas para estar en condiciones de tomar decisiones y medidas más precisas para ajustar el desempeño en cada dimensión de la OECA.

Tabla 6: Categorización de las variables de la gestión económica.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR	ÍTEM
OBJETIVO ECONÓMICO	LOGRAR RENTABILIDAD	ADM	Planificación	Instrumentos de planificación	1
			Organización	Tienen manuales de procedimientos	2
			Dirección	Medio ambiente	3
			Control	Elección del rubro de producción	4
			Sostenibilidad	Áreas de sostenibilidad	5
		CONT	Crédito	Antigüedad de las deudas	6
			Autofinanciamiento	Dependen de fondos externos	7
			Toma de decisiones	Instrumentos contables	8
			Registros	Registros contables	9
		PROD	Maquinaria y equipo	Acceso a maquinaria y equipo	10
			Procesos	Sistemas de producción (tecnología)	11
			Capacidad de producción	Uso de su capacidad instalada	12
			Capacitación	Número de servicios para socios	13
			Control	Realizan inventarios	14
			Proyección	El tamaño de las instalaciones es	15
			Calidad	Tienen estándares de calidad	16
		MKT	Plaza	Número de tiendas	17
			Precio	Política de precios	18
			Plaza	Acceso a mercados	19

Fuente: Elaboración propia, en base a matriz de influencias (2015)

Inicialmente, como se ve en la Tabla 6, desarrollamos la dimensión económica estructurada en cuatro categorías básicas que todo emprendimiento productivo tiene de manera formal o informal: Administración (ADM), contabilidad y finanzas (CONT), producción (PROD), mercadeo y ventas (MKT). Estas categorías tienen indicadores expresados en 19 variables con 4 niveles, 1 (mínimo), 2 (regular), 3 (bueno) y 4 (muy bueno), en la medida que las variables estén en nivel 4 la OECA estará en condiciones de competir en el mercado de manera autogestionaria y autosuficiente financieramente.

Por su lado, como se ve en la Tabla 7, desarrollamos la dimensión social estructurada en cuatro categorías: Organización (ORG), gobernanza (GOB), gestión (GES) y control (CTRL), también expresados en 19 variables con 4 niveles. Esta estructura ha sido construida en base a los principios de diseño y de conceptos básicos de organización, administración y producción, luego, mediante el método de análisis multicriterio y la matriz de influencia-dependencia, asignamos las

ponderaciones de cada categoría y de cada variable al interior de cada categoría, que permite medir el desempeño de las OECAs en el logro del beneficio económico y del beneficio social, de esta forma logramos una lectura mucho más objetiva de la situación en que se encuentra cada OECA.

Tabla 7: Categorización de las variables de la gestión social.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍA	Variable	Indicador	ÍTEM
OBJETIVO SOCIAL	LOGRAR BIENESTAR SOCIAL	ORG	Empleo	Número de empleados	20
			Legalidad	Tienen documentos legales	21
			Estructura	Cuál es su base social	22
			Trayectoria	Antigüedad de la organización	23
			Propiedad colectiva	Tienen infraestructura	24
		GOB	Democracia	El cambio de directorio es:	25
			Estructura de gobierno	Cuerpos directivos funcionan	26
			Participación	Participación en reuniones	27
			Autogestión	Toma de decisiones	28
			Rendición de cuentas	Realizan rendición de cuentas	29
		GES	Gestión	Gestión de proyectos	30
			Mejores precios	Servicios a socios	31
			Gerencia	Funciones gerenciales las ejerce	32
			Exclusividad	Servicios exclusivos para socios	33
			Genero	Particip. de mujeres en el directorio	34
			Contactos	Redes y relaciones institucionales	35
		CTRL	Seguimiento	Tienen sistemas de control	36
			Sanciones	Sanciones graduales	37
			Monitoreo	Realizan contratos de compra venta	38

Fuente: Elaboración propia, en base a matriz de influencias (2015)

4.4.1 Cuestionario de evaluación matriz B2-4-19

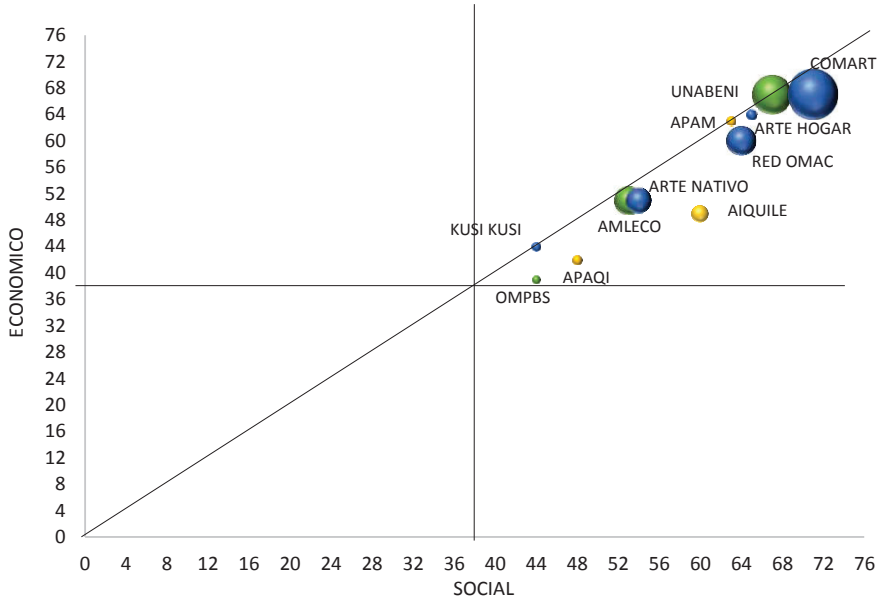
En base a la categorización anterior se elaboró el cuestionario (anexo 5) para la evaluación de la gestión económica-social de las OECAs, cada variable tiene cuatro niveles jerárquicos con valores de 1 (mínimo), 2 (regular), 3 (bueno) y 4 (muy bueno) en la que el encuestado podrá elegir el valor que corresponda, la sumatoria de los valores de cada variable en cada categoría y dimensión permite ubicar los puntos en la matriz que, con esta disposición, nos permite una mejor precisión respecto del nivel cualitativo de cumplimiento de cada una de las variables y su ubicación en el plano cartesiano de la B2-4-19 refleja mejor su realidad económica y social, reduciendo el riesgo de tener sumatorias iguales con distintas situaciones.

4.5 Resultados de la matriz B2-4-19

Durante el periodo noviembre-diciembre 2015, se ha procedido a validar el nuevo sistema de evaluación matriz B2-4-19 con la participación de los directorios de 11 OECAs del país. A continuación, en el Gráfico 27, presentamos los resultados y el estado de situación. El tamaño de las esferas representa el número de socios en 2015, las de color amarillo son las que producen miel, las verdes producen alimentos y las azules producen artesanía.

Las OECAs UNABENI, APAM Y KUSI KUSI (27%) se encuentran en pleno equilibrio y los 8 restantes (73%), se inclina levemente al sentido social de su actividad productiva, de las cuales 38% tienen dificultades para cumplir con su rol económico y los otros 62% están muy cerca de lograr el equilibrio, unos más que otros. COMART (91%) y UNABENI (88%) son las que se encuentran más alejadas del origen, y están mejor posicionada respecto de su potencial, ambas son las más grandes de las OECAS de 2º grado. En cambio, OMPBS (55%) y KUSI KUSI (58%) están más cerca del origen e inclinada hacia lo social, ambas son las OECAS de 1º grado más pequeñas.

Gráfico 27: Estado de situación 11 OECAs de Bolivia



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

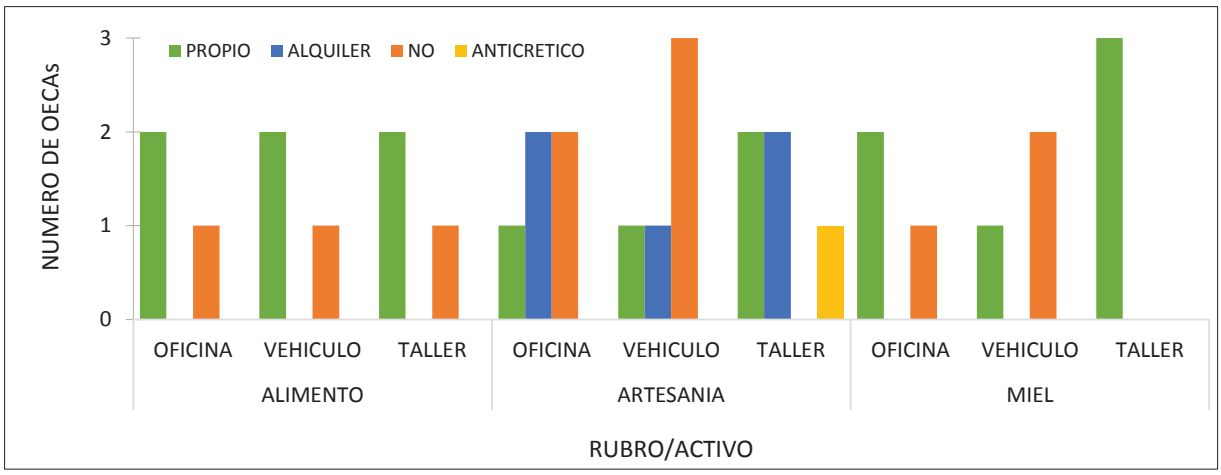
Así, estas dos últimas, que están en proceso de crecimiento, más APAQI (59%) requieren apoyo para fortalecer su gestión productiva orientada a mejorar su desempeño económico. AMLECO (68%) y ARTE NATIVO (69%) si bien están muy cerca de lograr el equilibrio en sus objetivos económico y social, deben mejorar su desempeño en estas dos dimensiones, pues están al 70% de su potencial.

4.5.1 Tipo de acceso a la infraestructura y vehículos en las OECAs

Como se ve en el Gráfico 29, el sector con mayor cantidad de activos propios es el de productores de miel, seguida de los productores de alimentos, pues en el primer caso, todos tienen talleres en propiedad, 2/3 tienen oficinas y 1/3 tienen vehículos, el resto no tienen ni alquilan; en el segundo caso, 2/3 de las OECAs tienen oficinas, vehículos y talleres de producción en propiedad, el resto no tienen ni alquilan.

En el caso de los artesanos solo 2/5 de las OECAs tienen talleres en propiedad, otro tanto alquila y 1/5 tiene en anticrético; en cuanto a los vehículos, solo 1/5 tiene en propiedad, otro tanto alquila y 3/5 no tiene ni alquila y en el tema de las oficinas solo 1/5 tiene en propiedad, mientras que 2/5 alquilan y otro tanto no tiene ni alquila.

Gráfico 28: Tipo de acceso a la infraestructura y vehículos por rubro



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Cuando analizamos la tenencia de activos de las OECAs, vemos que los productores de alimentos y de miel, tienen más de la mitad de sus activos en propiedad, en cambio la mayoría de los artesanos

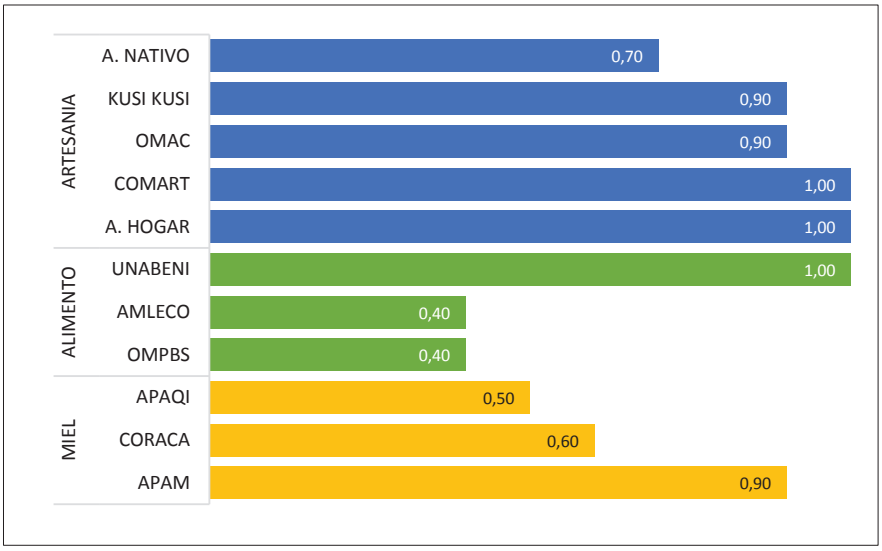
no tienen vehículo ni oficinas en propiedad, las alquilan, quizás porque se dedican principalmente a acopiar y comercializar.

4.5.2 Uso de capacidad instalada de OECAs

En cuanto al uso de la capacidad de producción instalada en cada OECA, solo 3 utilizan el 100%, 2 artesanales COMART y ARTE HOGAR, y UNABENI, que requieren ampliar su planta de producción. Ver Gráfico 29.

Otras 3 OECAs utilizan el 90% de su capacidad instalada, y solo dos OECAs utilizan el 40% entre ellas OMPBS que es la más pequeña y AMLECO que no tiene una producción continua ni constante. Si analizamos des el rubro productivo, vemos que todas las artesanales utilizan más del 70% de su capacidad instalada. En alimentos, dos OECAS utilizan el 40% y en el caso de los productores de miel, existe un uso variado desde el 50% hasta el 90%.

Gráfico 29: Uso de capacidad instalada por OECAs (%)



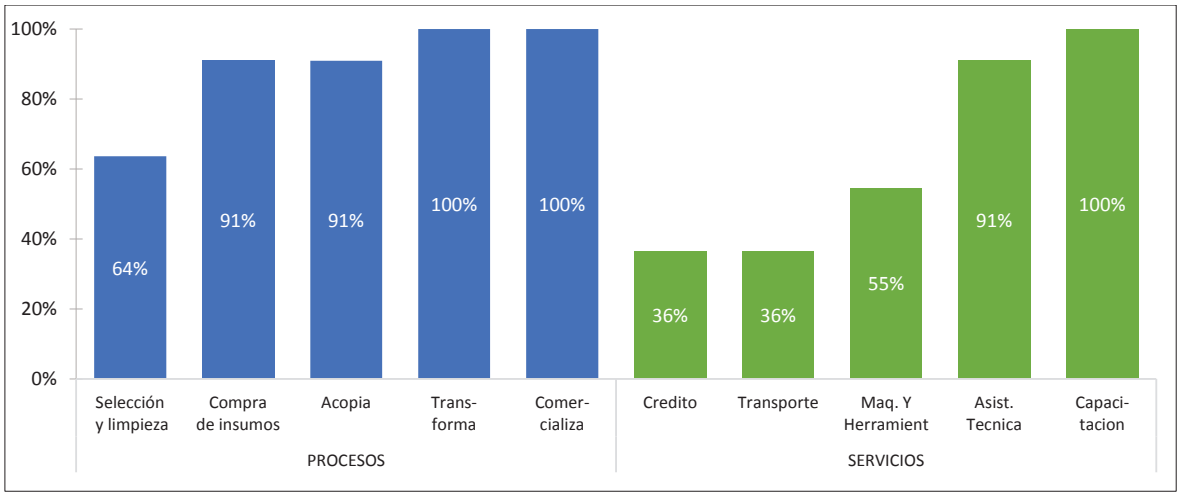
Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

4.5.3 Procesos productivos y servicios a los socios

Todas las OECAS comercializan y transforman su producción, el 91% acopia y realiza compras al por mayor de insumos para su proceso productivo, solo el 64% selecciona y limpia su producción. Ver Gráfico 30

El 100% brinda servicios de capacitación a sus socios, el 90 % de asistencia técnica, el 55% acceso a maquinaria y herramientas para su producción, y el 36% brindan servicios de transporte y crédito. El 64% presta hasta 3 servicios diferentes a sus socios, el 18% hasta 4 servicios, el 9% hasta 5 y el otro 9% solo presta un servicio a sus socios.

Gráfico 30: Procesos productivos de las OECAs (%)



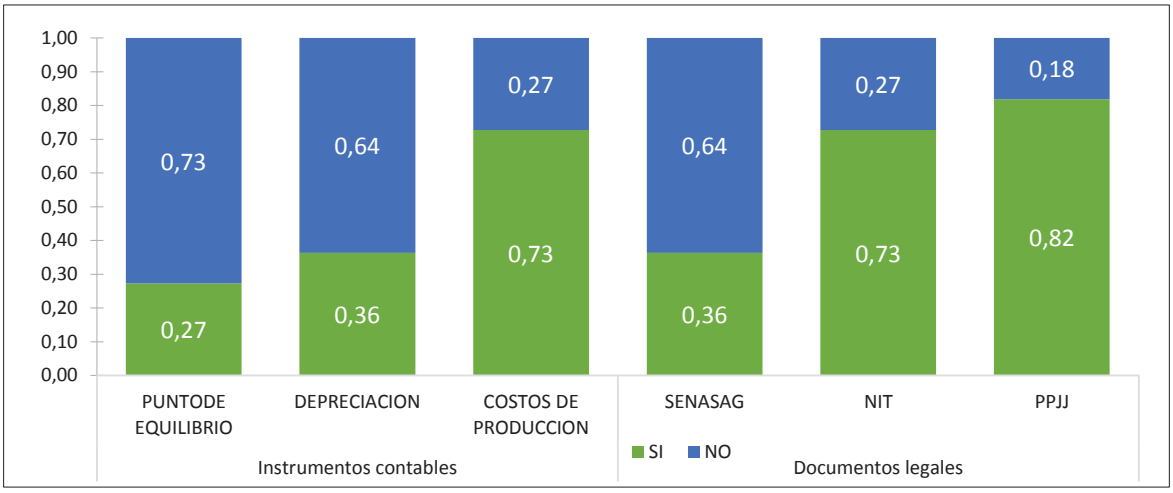
Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

4.5.4 Uso de instrumentos contables y documentos legales

No todas las OECAs utilizan instrumentos contables en su gestión económica, ver Gráfico 31, pues sólo el 36% realiza depreciación de sus activos y, a pesar de que el 73% conoce sus costos de producción, solo el 27% conoce su punto de equilibrio, esta situación definitivamente representa una seria barrera para la adecuada toma de decisiones en cuanto a su producción que afecta negativamente a su gestión.

En cuanto a la tenencia y uso de documentos legales, el 82% tiene personería jurídica pero solo 73% tiene NIT y el 64% no tiene registro en SENASAG, esto último puede explicarse por el rubro productivo al que se dedican la mayoría de las OECAs, en cambio, se debe trabajar en los dos primeros casos para mejorar su situación legal.

Gráfico 31: Uso de instrumentos contables y documentos legales (%)

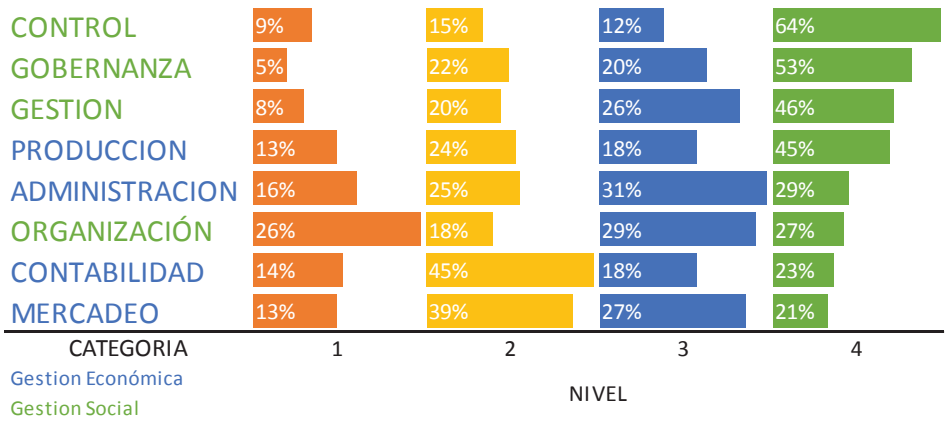


Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

4.6 Desempeño de categorías en la gestión de las OECAs

En el Gráfico 32 podemos ver de manera global, en base a los resultados obtenidos con el nuevo sistema de evaluación, que las categorías que requieren mayor atención en la gestión económica-social de las OECAs son los que tienen menos del 30% de sus variables en nivel 4, tienen que ver, por orden de prioridad, con procesos de marketing (21%), contabilidad (23%), organización (27%) y administrativos (29%).

Gráfico 32: Desempeño por categoría, nivel y número de variables (%)

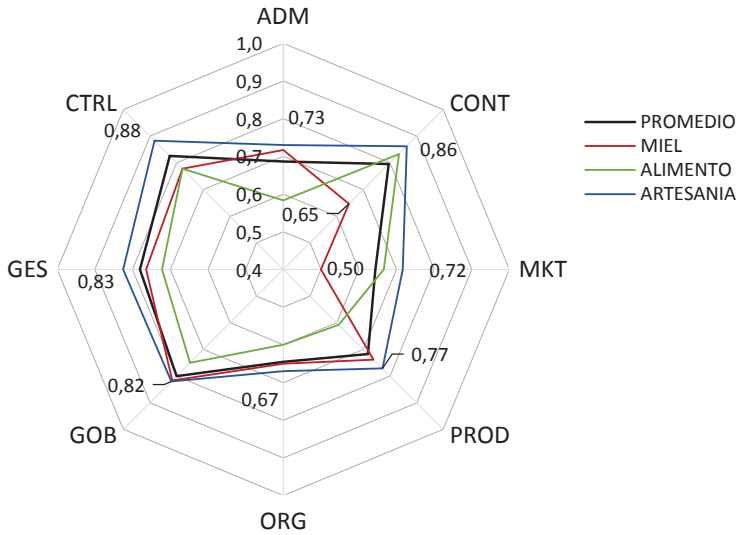


Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

El área de producción tiene menos de la mitad (45%) de sus variables en nivel 4 al igual que la gestión (47%), ambos necesitan mejorar para eliminar variables en los niveles 1, 2 y 3. Cuando vemos los desempeños totales de las categorías por niveles, solo el 13% está en nivel mínimo, el 25% en nivel regular, el 23% en nivel bueno y 39% en nivel muy bueno, estos resultados nos permiten indicar que las OECAs tienen 48% de categorías (niveles 2 y3) con mayor facilidad de mejorar, pues de alguna forma ya las están operando, talvez sean necesario algunos ajustes o terminar algunos trámites.

Por otro lado, como las condiciones de la gestión económica-social de las OECAs son totalmente diferentes en función del rubro al que se dedican, en el Grafico 33 podemos ver claramente que los artesanos tienen mejor desempeño en todas las categorías estudiadas, inclusive por encima del promedio, salvo las áreas de administración, organización y producción.

Gráfico 33: Mapa de desempeño promedio por categoría y rubro (%)



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Este desempeño es evidente porque el 60% de estas OECAS son de 2º grado, lo que implica mayores dificultades para gestionar adecuadamente las tres áreas mencionadas.

En el caso de los productores de miel, las áreas más débiles son marketing (50%) y contabilidad (65%), en cambio el más fuerte son gobernanza (82%) y control (78%), esta situación se debe a

las características de su actividad productiva, pues todos interactúan de manera permanente para cuidar mutuamente sus colmenas y realizar trabajo en equipo.

Los que se dedican a producir alimento tienen ventajas en las áreas de contabilidad (83%) y control (78%), esto es evidente porque sus actividades dependen estratégicamente de estas áreas para funcionar, sin embargo, les falta mejora en las áreas de gobernanza y producción, tal vez porque los productores están en los campos de producción y el directorio está en la ciudad ejecutando sus actividades de gestión, además no están implementando procesos más avanzados de transformación de su materia prima.

4.7 Desempeño de variables en la gestión de las OECAs

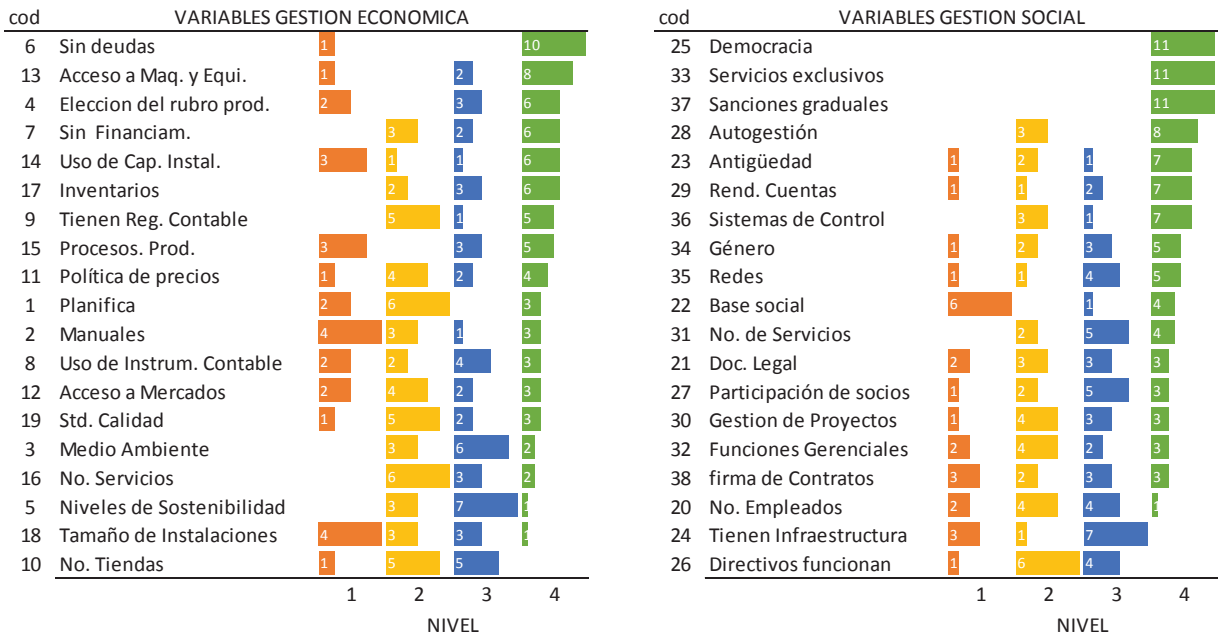
A continuación, describimos en mayor detalle, ver Gráfico 34, el comportamiento de las variables al interior de cada categoría, así tenemos que, en la gestión económica, las variables de registros contables, política de precios, planificación, manuales, uso de instrumentos contables, acceso a mercados y cumplimiento de estándares de calidad, numero de servicios, tamaño de las instalaciones y número de puntos de venta son las que mayor apoyo requieren, siendo los más urgentes el tamaño de las instalaciones, uso de manuales y capacidad instalada, además de mejorar los procesos productivos.

En el nivel 2 tenemos las que se pueden mejorar con cierta facilidad el número de servicios que prestan las OECAs a sus socios, planificar a largo plazo, mejorar sus registros contables, sus estándares de calidad e incrementar el número de puntos de venta.

En cuanto a la gestión social, tenemos que las variables de base social, numero de servicios, documentación legal, participación de socios, gestión de proyectos, funciones gerenciales, firma de contratos, tenencia de infraestructura y funcionamiento de los directorios son los que requieren mayor atención.

Por otro lado, las variables: democracia, servicios exclusivos, sanciones graduales, no tener deudas, acceso a maquinaria adecuada, elección del rubro productivo, autogestión y sin financiamiento son las que están con mejor desempeño.

Gráfico 34: Desempeño en la gestión por número de OECAS y nivel de variables



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

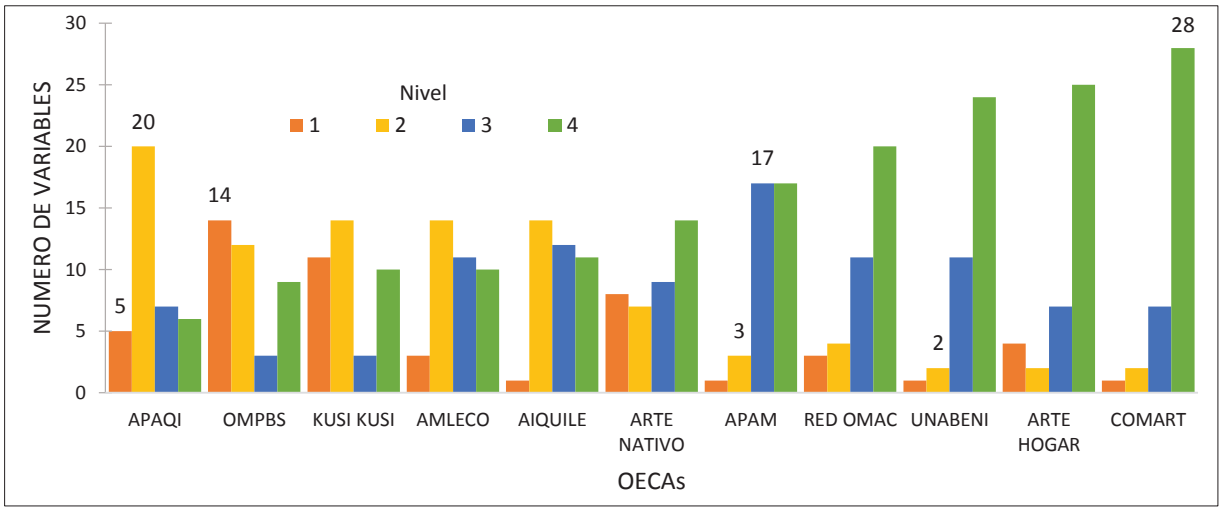
Es urgente atender la base social, la firma de contratos y la propiedad de la infraestructura que implicaría cierta facilidad junto con mejorar la participación de socios e incrementar el número de servicios que presan las OECAs a sus socios.

Desde el punto de vista del desempeño de las variables por número y nivel en la gestión económica-social de las OECAs, vemos en el Gráfico 35 que con el máximo desempeño cualitativo están 3 de ellas con más del 60% de sus variables, 3 tienen entre 30% y 60% de sus variables y 5 OECAs con menos del 30% (ver la barra verde).

Por el otro lado con el mínimo desempeño cualitativo está 1 OECA con 37% de sus variables, 4 tienen entre 10% y 30% de sus variables y 6 OECAs con menos del 10% (ver la barra naranja). En cambio, con nivel de desempeño nivel 3, solo 2OECAs tienen más de un tercio de sus variables y el resto tiene menos de un tercio de sus variables en este nivel. Podemos mencionar que solo 4 OECAs tienen más de la mitad de sus variables con desempeño cualitativo nivel 4, en cambio 5

OECAs de Cochabamba tienen más de un tercio de sus variables en el nivel 2, lo que nos muestra que se deben hacer mayores esfuerzos para mejorar su desempeño.

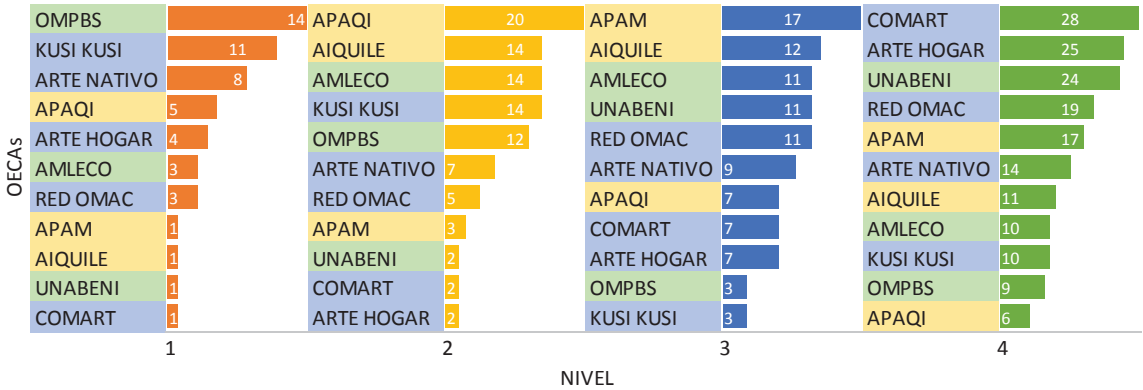
Gráfico 35: Desempeño de variables por número y nivel en la gestión de OECAS



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Si analizamos el desempeño de las OECAs tomando en cuenta el número de variables por nivel y en orden ascendente como se ve en el Gráfico 36, podemos apreciar que ARTE HOGAR es la OECA de 1º grado que tiene 25 (66%) de sus variables en nivel 4, le sigue APAM con 17 (45%) de sus variables, el resto de los que están mejor posicionados son OECAs de 2º grado.

Gráfico 36: Desempeño de variables en la gestión de las OECAS por nivel (orden ascendente)



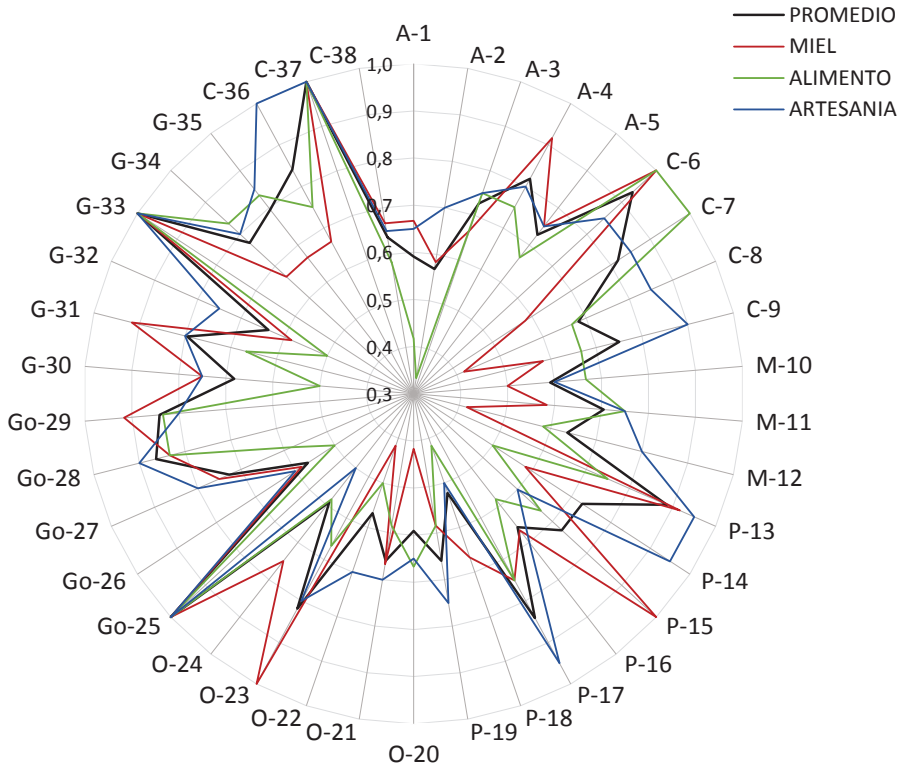
Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Llama la atención que AIQUILE tenga 14 de sus variables en nivel 2 y 12 de sus variables en nivel 3, esto demuestra que a pesar de su antigüedad aún no está consolidada como OECA de 2º grado y que con algunos ajustes podría mejorar su desempeño total. Asimismo, es curioso que ARTE NATIVO tenga 8 (21%) variables en el nivel, siendo una de las más grandes y que ya ha logrado exportar su producción

4.7.1 Desempeño promedio de variables por rubro en la gestión de las 11 OECAs

Si bien existen condiciones diferentes para la gestión económica-social de las OECAs, en función del rubro al que se dedican, se puede apreciar un comportamiento común a todas ellas, ver Gráfico 37, pues el espectro en el que se desempeñan las variables es muy parecido, con picos y entradas muy comunes, aunque en diferentes niveles.

Gráfico 37: Mapa de desempeño multivariable por rubro (%)



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Podemos ver que el comportamiento de las variables del sector artesanal está en su mayoría por encima del promedio, le sigue el sector de alimentos y finalmente el sector de productores de miel.

Este sector de productores de miel tiene serias dificultades, en comparación con los otros rubros, en los puntos C-8, M-12, O-20 y O-22 (ver Tabla 8). En cambio, sobresalen en los puntos A-4, P-15, O-23, GO-29 y GO-31. Para interpretar con mayor precisión el Gráfico 37, a continuación, en la Tabla 8 presentamos una comparación entre las variables con mejor desempeño mayor al 80% y con desempeño menor al 55% de las OECAs de los rubros miel, alimentos y artesanías.

El sector de los artesanos tiene comportamiento promedio mejor que el resto en los puntos C-9, P-13, P-14, P-17 y C-36, solo tiene dificultades en el O-24.

Por su lado, el sector de alimentos solo tiene mejor desempeño en el punto C-7 y tiene serias dificultades en los puntos A-2, P-18, GO-26, G-30 y G-32.

Para concluir podemos mencionar que son marcadas las categorías en las que existen dificultades de acuerdo con el rubro al que se dedican las OECAs, así los productores de miel tienen dificultades en marketing y organización, mientras que los productores de alimentos tienen problemas en administración, organización y gestión. Los artesanos tienen dificultades en organización, producción y marketing, aunque en menor gravedad.

Tabla 8: Principales variables con desempeño extremo:

VARIABLE >80%				VARIABLE < 55%			
C-6	Antigüedad de las deudas	P+		A-2	Tienen manuales de procedimientos	P-	
C-37	Sanciones graduales	P+		Go-26	Cuerpos directivos funcionan	P-	
G-33	Servicios exclusivos para socios	P+		O-22	Cuál es su base social	P-	
Go-25	Elección democrática del directorio	P+		P-18	Tamaño de las instalaciones	P-	
Go-28	Autogestión	P+		C-8	Tienen instrumentos contables	M-	
P-13	Tienen maquinaria y equipo	P+		M-10	Número de tiendas	M-	AR-
A-4	Como eligieron el rubro(s) de producción	M+		M-12	En que mercados venden	M-	
G-31	Servicios a socios	M+		O-20	Número de empleados	M-	
Go-29	Realizan rendición de cuentas	M+	A+	O-24	Tienen infraestructura	AR-	
O-23	Antigüedad de la organización	M+		A-1	Tienen instrumentos de planificación	A-	
P-15	Tienen sistemas de producción	M+	AR-	G-30	Gestión de proyectos	A-	
C-36	Tienen sistemas de control	AR+		G-32	Funciones gerenciales las ejerce	A-	
C-9	Tienen registros contables	AR+					
P-14	Uso de su capacidad instalada	AR+	A-				
P-17	Realizan inventarios	AR+					
C-7	Dependen de fondos externos	A+					
G-34	Participación de mujeres en el directorio	A+					
G-35	Redes y relaciones institucionales	A+					

P+ = Promedio >80% P- = Promedio <55%
M+ = Miel >80% M- = Miel <55%
AR+ = Artesanía >80% AR- = Artesanía <55%
A+ = Alimento >80% A- = Alimento <55%

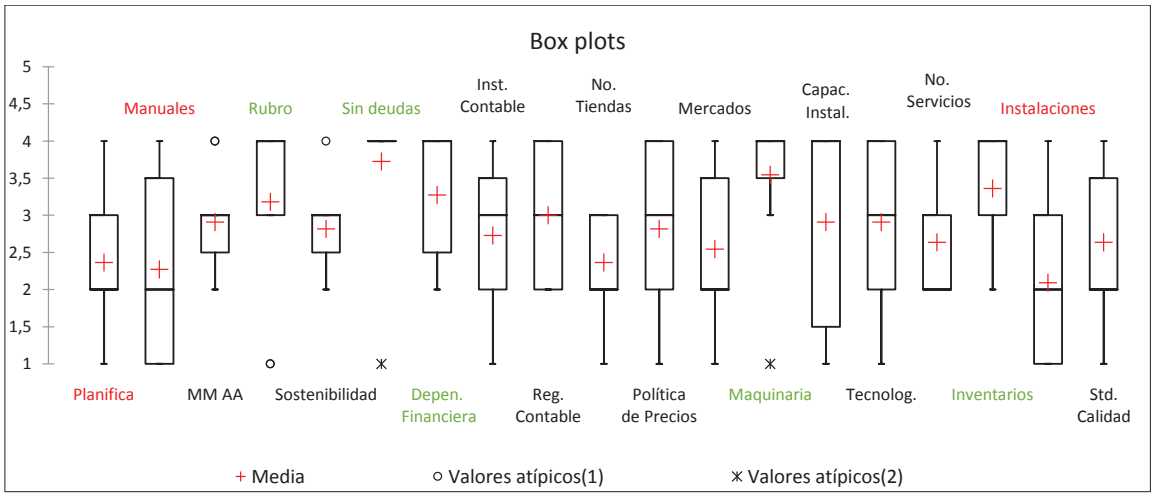
Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

4.7.2 Ranking de 11 OECAs

Finalmente, para elaborar el ranking de las 11 OECAs se procedió a analizar cualitativamente el desempeño de las variables, tanto individual como en conjunto, para ello utilizamos los estadísticos de tendencia central de la media, mediana, moda y sus respectivas medidas de dispersión como son el recorrido intercuartílico y la desviación estándar.

Para representar de manera sintética los resultados obtenidos, usamos el diagrama de caja que está compuesto por un rectángulo (la caja) y dos brazos (bigotes), permite visualizar los valores mínimo y máximo representados en los bordes de los bigotes inferior y superior respectivamente, el primer cuartil en la base de la caja y la tapa se corresponde con el tercer cuartil, el alto de la caja representa el recorrido intercuartílico, la cruz roja marca la media, la línea horizontal dentro la caja representa la mediana (los que no presentan esta línea es porque coinciden con la base o con la tapa de la caja). Así, en el Gráfico 38 presentamos el desempeño de las variables de la gestión económica de las once OECAs del país.

Gráfico 38: Caja de bigotes por variable de la gestion economica 11 OECAs

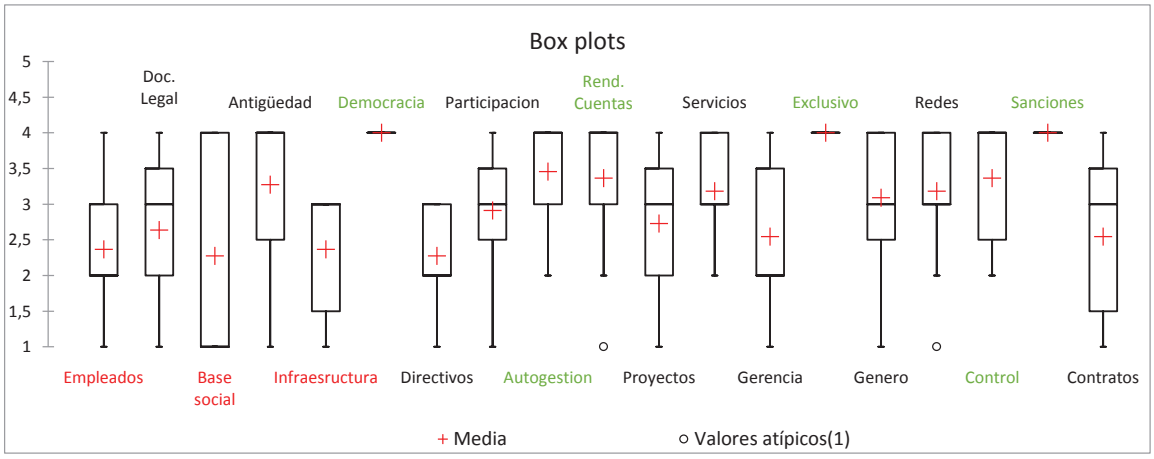


Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Las variables de la gestión económica de las OECAs con mejor desempeño (letras en verde) son las que no tienen deudas, manejan inventarios, reducida dependencia financiera y acceso a maquinaria y elección del rubro de producción autónoma.

En cambio, las que tienen peor desempeño (letras en rojo) son las que no tienen manuales adecuados, el tamaño de sus instalaciones es limitado y el uso de instrumentos de planificación se limita al año. El tema del uso de la capacidad instalada y la aplicación de políticas de precios para comercializar su producción son variables muy dispersas, seguidas de las de registros contables y tecnología.

Gráfico 39: Caja de bigotes por variable gestion social 11 OECAs



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Por su lado, en el Gráfico 39, podemos ver que las variables de la gestión social con mejor desempeño (letras en verde) son que las OECAs eligen democráticamente su directorio, aplican sanciones escalonadas y prestan servicios exclusivos a sus asociados, niveles de autogestión y procesos de rendición de cuentas por encima de la media.

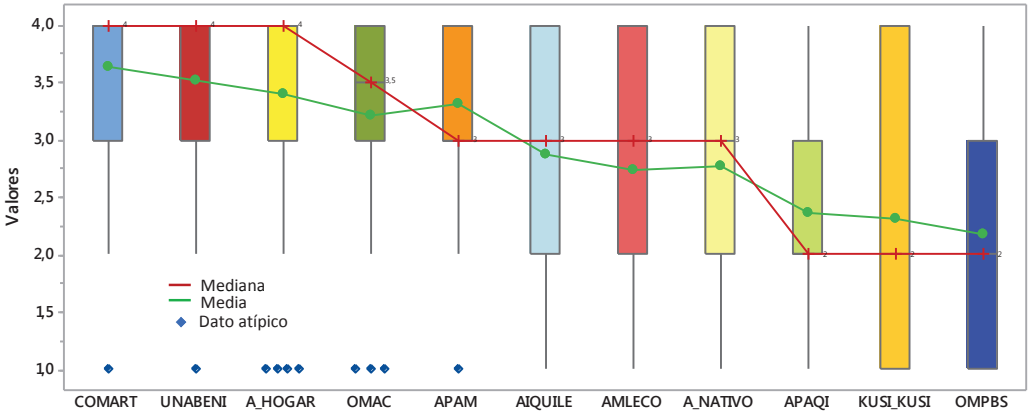
En cambio, las que tienen peor desempeño (letras en rojo) son las de base social muy reducida, la propiedad de su infraestructura es relativamente limitada y el número de empleos que genera es reducido. Las variables: contratos, proyectos y antigüedad tienen mayor dispersión que el resto.

Finalmente, en base al comportamiento de las 38 variables de las 8 categorías en las dos dimensiones de la gestión económica-social de las OECAs, que ya vimos anteriormente, y tomando en cuenta que se pretende realizar ajustes y tomar medidas necesarias para que todas las variables de todas las OECAs se ubiquen en el nivel 4, se procedió a evaluar el impacto en su

gestión económica-social, tomando como primer indicador la moda, seguida de la mediana y su recorrido intercuartílico, finalmente la media y su desviación estándar.

Siguiendo esta metodología, podemos observar en el Gráfico 40 que en los tres primeros puestos están ubicadas las OECAs que se dedican a la artesanía y alimentos, las dos primeras son de 2º grado y la tercera de 1º grado, todas tienen moda y mediana de 4 y valores atípicos de 1 (rombos azules), esto demuestra que hay variables de nivel 1 que deben mejorar, en el caso de COMART es el tamaño de sus instalaciones y la propiedad de su infraestructura, de UNABENI la participación de mujeres en el directorio, de ARTE HOGAR es la antigüedad de sus deudas, la forma de tenencia de su infraestructura, su base social reducida y el tamaño de sus instalaciones.

Gráfico 40: Caja de bigotes por OECA gestion económica-social



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

En los últimos tres puestos se encuentran una OECA de cada rubro, cuyas medianas son 2 y sus modas son diferentes entre 2 y 1. En el caso de KUSI KUSI, a pesar de que tiene moda y mediana de 2, su recorrido intercuartílico es la más grande (2.75) y su desviación estándar es la segunda más alta (1.165).

En el caso de ARTE NATIVO, ocupa el 8º lugar porque, a pesar de que tiene moda 4 y una mediana de 3, su media es más baja y su desviación estándar es más alta que las de AIQUILE, como se ve en el Gráfico 41.

4.7.3 Algoritmo para elaborar el ranking de OECAs

Para establecer el nuevo ranking en base a la matriz B2-4-19, se siguieron los pasos siguientes:

1) Diseñar una matriz con los valores de la moda, media, desviación estándar, mediana y recorrido intercuartílico para cada una de las OECAs. Ver Tabla 9.
2) Ordenar la matriz de forma descendente en dos etapas, primero, por la Media, y segundo, por la mediana.
3) Identificar el número de segmentos en los que se divide de forma decreciente la Mediana (en este caso 4 segmentos: 4, 3.5, 3. 2.
4) Obtener la mitad del número de segmentos (4/2=2),
5) Descomponer este resultado en el número de segmentos decrecientes (2/4=0,5) que llamaremos factor "f"
6) Multiplicar el factor "f" por el número de segmentos (0.5*4=2), a este resultado lo llamaremos "g", asignar este valor al primer segmento. Para el segundo segmento, restar el factor "f" al primer valor "g" asignado (2-0.5=1.5), para el tercer segmento, restar el factor "f" al segundo valor "g" asignado, y así sucesivamente para el resto de los segmentos.
7) Calcular el número entero mayor inmediato al mayor valor de la desviación estándar (2>1.182) que llamaremos factor "k", de este valor restar la desviación estándar para obtener su inversa ponderada (2-1.001=0.999) que llamaremos factor "j"
8) Finalmente, para obtener el valor final "VF" sumar el valor "j" con el valor correspondiente de "g" y multiplicar por 10.

De esta manera obtenemos el VF que representa el orden jerárquico y cualitativo del desempeño de las variables en la gestión económica-social de las OECAs, con estos datos estamos en condiciones de elaborar el ranking 2015.

A continuación, presentamos en la Tabla 9, la posición de las OECAs, en base al comportamiento de sus variables en la gestión económica-social reflejada en sus estadísticos de tendencia central y sus respectivas medidas de dispersión, además de los valores para las variables g, j y VF.

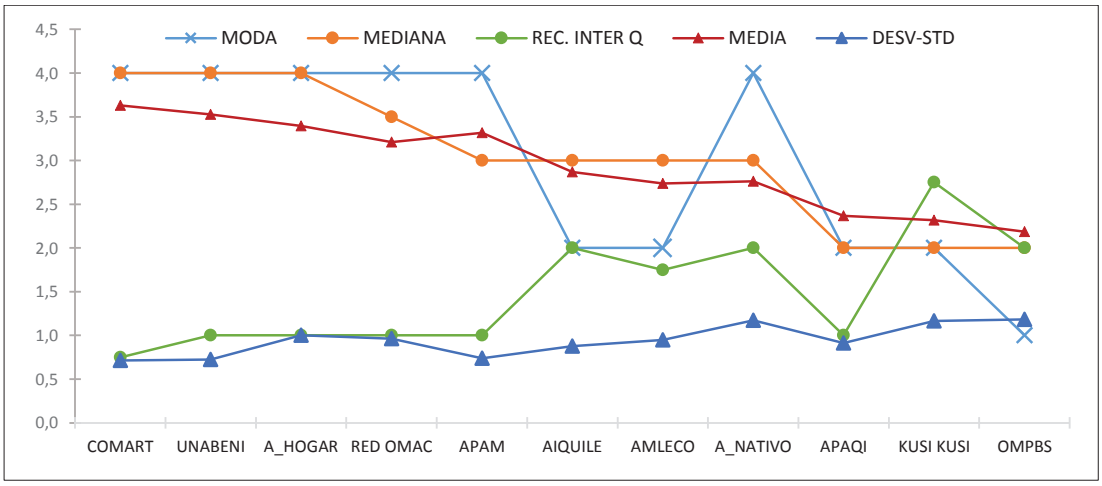
Tabla 9: Matriz de estadísticos por OECA

OECA2	Media	Desv-Std	Mediana	Q3-Q1	g	j	VF
COMART	3,6316	0,714	4,00	0,75	2,00	1,286	32,86
UNABENI	3,5263	0,725	4,00	1,00	2,00	1,275	32,75
ARTE HOGAR	3,3947	1,001	4,00	1,00	2,00	0,999	29,99
RED OMAC	3,2105	0,963	3,50	1,00	1,50	1,037	25,37
APAM	3,3158	0,739	3,00	1,00	1,00	1,261	22,61
AIQUILE	2,8684	0,875	3,00	2,00	1,00	1,125	21,25
AMLECO	2,7368	0,950	3,00	1,75	1,00	1,050	20,50
ARTE NATIVO	2,7632	1,173	3,00	2,00	1,00	0,827	18,27
APAQI	2,3684	0,913	2,00	1,00	0,50	1,087	15,87
KUSI KUSI	2,3158	1,165	2,00	2,75	0,50	0,835	13,35
OMPBS	2,1842	1,182	2,00	2,00	0,50	0,818	13,18

Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

A continuacion en el Gráfico 41, podemos ver el comportamiento de los estadisticos que han permitido evaluar el desempeño de las variables en la gestion economica-social de las once OECAs del estudio y que comprueban su ubicación final en el ranking propuesto.

Gráfico 41: Analisis estadistico variables por OECA



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

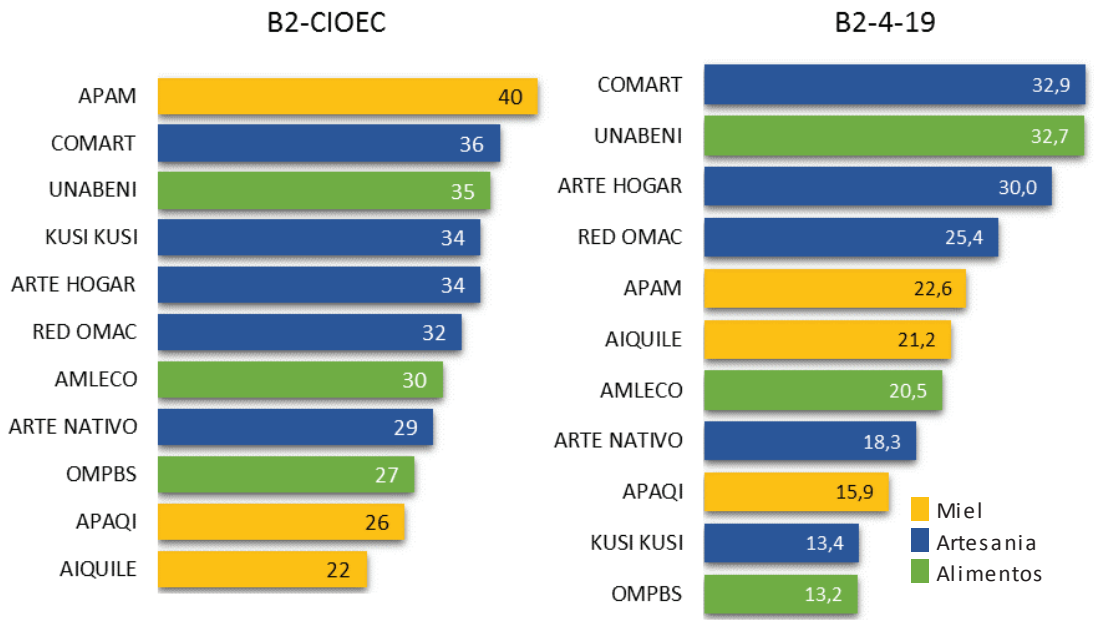
Como síntesis del nuevo sistema de evaluación matriz B2-4-19, presentamos en el Grafico 42, el nuevo ranking de las 11 OECAs que permitieron validar el sistema. En el lado izquierdo se ve el

ranking elaborado con datos de la matriz B2 de la CIOEC y en el lado derecho el ranking elaborado con datos del nuevo sistema de evaluación B2-4-19.

Como se puede apreciar en el primer resultado, los cuatro primeros lugares están ocupados por APAM, COMART, UNABENI y KUSI KUSI, y los cuatro últimos están AIQUILE, APAQI OMPBS y ARTE NATIVO.

En cambio, en el segundo resultado se aprecia que COMART, UNABENI, ARTE HOGAR Y APAM ocupan los cuatro primeros lugares, este resultado refleja de mejor modo la situación real de las OECAs en el país, pues es evidente que estas cuatro OECAS son las que está en mejores condiciones en su gestión económica-social de sus organizaciones. De igual modo, el lugar que ocupan en el nuevo ranking las OECAS OMPBS, KUSI KUSI, APAQI y AMLECO, son fiel reflejo de su gestión económica-social.

Gráfico 42: *Ranking* 2015 B2-4-19 de 11 OECAs de Bolivia



Fuente: Elaboración propia, en base a la matriz B2-4-19 (2015)

Conclusiones

Después de haber hecho un recorrido para definir lo que es la ESS, describir y analizar el marco normativo vigente en el país, caracterizar a once OECAs del país, conocer su estructura interna y externa, cómo se relacionan internamente y con terceros, cómo funcionan, en base a qué principios, qué objetivos persiguen, qué instrumentos utilizan para su autoevaluación y apoyándonos en el análisis de las actividades prácticas a las que tuvimos acceso, podemos concluir que:

La investigación ha logrado responder a los objetivos y la hipótesis de manera satisfactoria, veamos.

El marco legal vigente que presenta vacíos es confusa, incoherente y hasta contradictoria, genera un ambiente institucional adverso que limita severamente la gestión económica-social de las OECAs. La contradicción más clara es la que se da entre la NCPE, la Ley 114 y la Ley 338 que reconocen a la OECA como entidad de la ESS que, por definición son sin fines de lucro y además deben cumplir con sus dos objetivos económico(beneficio) y social (bienestar), y los Códigos Civil, de Comercio y Tributario. El código civil expresa que cuando una asociación realiza venta de productos, esta se rige en el Código de Comercio que las tipifica como entidades con fines de lucro por lo que les obliga a las OECAs a crear una SRL y por su lado el Código Tributario les exige el pago, como a toda entidad lucrativa, del IVA, IT e IUE[18].

La estructura orgánica actual de las OECAs en Bolivia es piramidal, reproduce la que tiene la CSUTCB que responde a una lógica sindical para defender sus intereses corporativos, con demasiados intermediarios, (hasta 4 niveles) entre los socios de base y la cúspide donde está la CIOEC-Bolivia, que ralentiza la gestión económica-social de las OECAs y eleva sus costos de transacción, pues la CIOEC se constituye, quizás sin quererlo, en intermediario más que en representante, por doble partida (de ida y vuelta) primero, los socios deben hacer conocer sus demandas a través de las OECAS de 1º y 2º grado a la CIOEC y esta al Estado y ONGs, segundo,

[18] IVA, Impuesto al valor agregado, 13%. IT, Impuesto a las transacciones, 3%. IUE, Impuesto a las utilidades de empresas, 25% sobre utilidades.

el Estado y las ONGs para canalizar recursos deben hacerlo por la misma ruta en sentido contrario, es decir, a través de la CIOEC y las OECAs, que se quedan con una parte por servicios de intermediación (gastos de operación y representación), para llegar a los socios de base.

Además de intermediar en las demandas y asignación de recurso entre las ONGs y el Estado y lo beneficiarios, la CIOEC también actúa como intermediario para comercializar la producción de las OECAS de 1º y 2º grado (cuando estas son las que deben hacerlo, para ello fueron creadas) también por doble partida, primero al ofertar al mercado formal la `producción de las OECAs y segundo al canalizar e "interpretar" las demandas del mercado a los productores.

Los principales factores que determinan la gestión económica-social de las OECAs son:

- Marco legal claro, coherente e integralmente diferenciado, que permita a las OECAs accionar de manera fluida su gestión económica-social, lo ideal será tener en la normativa legal un régimen específico para OECAs, parecido al que tienen las cooperativas.
- Una estructura orgánica institucional adecuada a los objetivos que se persiguen, en este caso el logro del beneficio económico y del bienestar social, que permita promover el desarrollo y la autogestión de las OECAs.
- Un sistema de evaluación de la gestión económica-social pertinente que permita medir adecuadamente el desempeño de las variables que hacen a la gestión de las OECAs, tomar decisiones oportunas y planificar a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, podemos afirmar que en este marco legal, actualmente, las OECAs son empresas privadas híbridas, que son financiadas por ONGs y reciben fondos públicos del Estado para su funcionamiento orgánico, productivo y comercial, con doble personería jurídica: Actúan desde estos dos flancos, no porque quieran, sino porque el marco normativo legal vigente les impone graves dificultades en su gestión económica-social debido a la doble personalidad jurídica que deben adoptar y la confusión que esto genera respecto de su verdadero rol en el marco de la economía plural, por lo que deben realizar gambetas jurídicas para adecuarse a la normativa vigente y acceder legalmente a mercados formales internos y externos.

Recomendaciones

De las conclusiones mencionadas, podemos derivar las siguientes recomendaciones:

Para mejorar la gestión económica-social de las OECAs, se debe replantear su estructura orgánica piramidal sólo hasta las OECAs de 2º grado, de modo que les permita ser actores de su propio desarrollo, ejecutando proyectos de diferente complejidad creciente en el tiempo, interactuando directamente (sin intermediarios) con el mercado formal, el Estado, las ONGs y el sistema financiero.

Por su lado, la CIOEC debe asumir su rol definido por Ley y trabajar en consolidar la OECA como ente operativo de la ESS en el país, a través de la construcción y consolidación de una institucionalidad sólida, coherente y clara que les permita ser efectivamente los principales actores en la estrategia de soberanía y seguridad alimentaria que lleva adelante el Estado, y que promueva, apoye y proteja efectivamente la presencia de las OECAs en el mercado formal nacional e internacional de manera rentable, permanente, competitiva y sostenible en el tiempo.

Es urgente que la CIOEC replantee su rol como ente de representación de las OECAs, que defina sus actividades en función de la normativa vigente. Debe constituirse en un ente que brinde servicios específicos de capacitación y asistencia técnica sostenida durante todo el año, se requiere trabajar en la parte de políticas públicas, más que operadora e intermediaria de proyectos, debe diseñar propuestas macro para consolidar las OECAS como ente operativo de la ESS en el marco de la economía plural en Bolivia.

Una forma para que se desarrollen las oecas de 1º y 2º grado es que asuman su rol de gestión autónoma para el logro de sus objetivos económicos-sociales en procura de la sustentabilidad operativa y financiera.

Se debe implementar una base de datos de las OECAs que incorpore datos de sus socios por edad, sexo y grado de instrucción (actualmente no existe), con el fin de diseñar políticas institucionales y públicas más precisas para brindarles mejor servicio y más efectivo.

Finalmente, se debe trabajar en desarrollar una estrategia de política pública orientada a la creación del tercer sector de OECAs que integre todas las instancias de la normativa legal vigente, de manera clara y coherente, para promover fortalecer y proteger la institucionalización, el desarrollo de las OECAs como entidades de la ESS en Bolivia. En tanto se logre este cometido (en el mediano o largo plazo) se puede aplicar el mecanismo legal para poder facturar como entidad sin fines de lucro (p.66)

Referencias Bibliográficas

Libros

Acosta, A. (2009). El buen vivir, una oportunidad para construir. *Ecuador Debate*, 13.

Beltrán Jaramillo, J. M. (s.f.). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.* Bogotá: 3R Editores.

Caillé, A. (2003). Sur les concepts d'économie en general et d'économie solidaire en particulier. *L'alter économie*, 215-236.

CEPAL/IPEA/PNUD. (2003). *Hacia el objetivo del milenio de reducir la pobreza en America Latina y El Caribe.* Santiago de Chile: Libros de la CEPAL.

CIOEC LA PAZ/CIPCA/AYUDA EN ACCION. (2009). *Memoria 2o Foro Departamental de OECAs. Las OECAs como pilar de la economía comunitaria.* Oruro: Artes Graficas s.r.l.

CIOEC-BOLIVIA. (2012). *Censo Nacional de OECAs.* La Paz: Artes graficas.

CNUMAD. (1987). *Nuestro futuro comun. Informe de la Comision mundial para el medio ambiente y desarrollo.*

Coase, R. (1937). *La naturaleza de la firma.* Mexico: Economica.

Coraggio, J. L. (2002). La economía social como vía para otro desarrollo social. En J. L. Coraggio, *De la emergencia a la estrategia. Más allá del "alivio a la pobreza".* Buenos Aires: Espacio Editorial.

Coraggio, J. L. (2007). *La economia social desde la periferia. Contribuciones Latinoamericanas.* Buenos Aires: Editorial Altamira.

Coraggio, J. L. (2009). Los caminos de la economia social y solidaria. *Redalyc*, 29-38.

Denti Casas, P. (1997). Investigacion sobre los fundamentos de un estilo de Desarrollo Sostenible. En *Economia y Ecologia.* Cordoba: Prosopis.

Devisscher Leroux, M. N. (23 de 09 de 2015). OECAS B2. (A. Fonseca, Entrevistador)

Devisscher Leroux, M. N. (12 de 08 de 2015). OECAs en el contexto. (C. Crespo, Entrevistador)

Eggertsson, T. (1995). *El comportamiento economico y las instituciones.* Madrid: Alianza economía.

French, J., & Raven, B. (1960). *The Bases of Social Power.* New York: Harper & Row.

García Durán, R. (2009). *De por qué Históricamente Otro Mundo Mejor es Posible.* Madrid: IEPALA.

Grassi, E. (1996). Políticas sociales, necesidades y la cuestión del trabajo como capacidad creadora del sujeto humano. En E. Villanueva, *Empleo y globalización. La nueva cuestión social en Argentina.* Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Guerra, P. (2004). Economía de la Solidaridad: Consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones. *Revista OIKOS, Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez*.

Hardin, G. (1968). La tragedia de los comunes. *Sciencie 162*, 1243-1248.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodolgia de la investigacion.* Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hinkelammert, F. J., & Mora Jiménez, H. (2005). *Hacia una economía para la vida.* San Jose: Editorial DEI.

Laville, J.-L. (2004). *Los aportes y limites de la economia social.* Buenos Aires: Altamira.

Lévesque, Benoit; Mendell, Margueritte. (1999). La Economía Social en Québec: elementos teóricos y empíricos para el debate y la investigación. En M. Vuotto, *Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas.* Buenos Aires: Altamira-Fundacion OSDE.

Lichbach, M. I. (1996). *The Cooperator's Dilemma.* Ann Arbor: University of Michigan Press.

Löwy, C. (1995). Medio ambiente y desarrollo sostenible. Algunos aspectos económicos y politicos. En *Realidad Económica Nº 132.* Buenos Aires: IADE.

Martinez Alier, J., & Schlüpmann, K. (1991). *La ecologia y la economia.* Mexico: F.C.E.

Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala Humana.* Montevideo: Redes (Red de ecologia social) amigos de la tierra.

Max-Neef, M. (1 de Diciembre de 2009). El mundo en rumbo de colision. Huelva.

Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hoppenhayn, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana.* Motala: CEPAUR – Fundación Dag Hammarskjöld.

Monzón Campos, J. L., & Chaves Ávila, R. (2012). *La economia social en la union europea.* Bruselas: CESE.

Monzon, J. L. (1992). *La economia social: Tercer sector de un nuevo escenario.* Buenos Aires: Editorial Altamira.

Mutuberria Lazarani, V. (2007). *Los servicios públicos urbanos como medios colectivos para la producción y reproducción de la vida de los sujetos en sociedad desde la perspectiva de la economía social. Análisis de experiencias de gestión colectiva en el Gran Buenos Aires.* Buenos Aires: UNGS.

NNUU-CNUMAD/92. (1992). *Declaración de Río Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.*

North, D. C. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.* Mexico: Fondo de cultura economica.

OIT. (2010). *Economia social y solidaria: construyendo un entendimiento común.* Turin: CIF-OIT.

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Orellana, M. (2007). *La economia solidaria como forma de organizacion economica alternativa al sistema capitalista global.* Barcelona: Universitat de Barcelona.

Perez Orozco, A. (2014). *Subversion feminista de la economia. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida.* Madrid: Traficantes de sueños.

Perez Serrano, G. (2001). *Investigacion cualitativa. Retos e interrogantes* (Tercera ed.). Madrid: La muralla S.A.

Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía* (Séptima ed.). Madrid: Pearson Educacion S.A.

Pinto Colque, C. L., & Claros Quenta, G. (29 de Enero de 2016). ¿Cómo funciona su organización? (A. Fonseca, Entrevistador)

PNUD. (2001). *Desarrollo Humano.*

Poteete, A. R., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2012). *Trabajar juntos: accion colectiva, bienes comunes y multiples metodos en la practica.* Mexico: UNAM.

Prats, J. O. (Primer semestre de 2007). Revision critica de los aportes del institucionalismo a la teoria y la practica del desarrollo. *Revista de economia institucional, IX* (16), 121-148.

Prieto Martinez, F. (1995). *La revolucion francesa.* Madrid: Istmo.

Ramirez Gómez, M. A. (Ene-Jun de 2010). Costos de transaccion y creacion de empresas. *Revista Ciencias Estrategicas, XVIII* (23), 43-58.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Samuelson, P. A. (1973). *Curso de economia moderna* (17 ed.). Madrid: Editorial Aguilar.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad* (Segunda ed.). Buenos Aires: Editorial Planeta Argentina.

Singer, P. (2000). Economía solidaria: Un modo de producción y distribución. En P. Singer, & A. R. De Souza (Edits.), *La Economía Solidaria en Brasil.* San pablo: Editora Contexto.

Singer, P. (2004). *Economia Solidaria.* Sao Pablo: Cattani.

Solbrig, O. J. (1993). Biodiversidad y Economia. *Interciencia-Vol.18*, 117-118.

Tapia P., N. (Ed.). (2008). *Aprendiendo el desarrollo edógeno sostenible.* Cochabamba: Plural editores.

Vatn, A. (2005). *Institutions and the Environment.* Cheltenham, RU: Edward Elgar.

Vegas, J. M. (1992). *Introduccion al pensamiento de Max Scheler.* Madrid: Instituto Emmanuel Mounier.

Leyes

Gaceta Oficial de Bolivia, *Código tributario*, aprobado por Ley de 17 de diciembre de 1956 y Decretos Supremos 27466 y 27113

Gaceta Oficial de Bolivia, *Código civil*, aprobado por Decreto Ley 12760 de 6 de agosto de 1975.

Gaceta Oficial de Bolivia, *Código de comercio*, aprobado por Decreto Supremo 14379 de 25 de febrero de 1977.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador.* Manabi: Montecristi.

Gaceta Oficial de Bolivia, *Constitucion Politica del Estado,* febrero de 2009.

Gaceta Oficial de Bolivia, Ley 144. *Ley de revolucion productiva comunitaria agropecuaria, d*e 26 de Junio de 2011.

Gaceta Oficial de Bolivia, Ley No. 338. *Ley de organizaciones economicas campesinas, indigena originarias-OECAS y de organizaciones economicas comunitarias-OECOM para la integracion de la agricultura familiar sustentable y la soberania alimentaria d*e 26 de enero de 2013.

Artículos, documentos y revistas extraídos de internet

Alianza Cooperativa Internacional. (2013). *REGLAMENTO.* Recuperado el 23 de 10 de 2015, de http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20%20updated%202013%20%20Spanish.pdf

Coraggio, J. L. (1998). *Economia Urbana: La perspectiva popular* (Segunda ed.). Quito. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11049/Econom%EDa%20Urbana%20la%20perspectiva.pdf;jsessionid=A3391E6EB7BF964AE20859764F1F0E10?sequence=1

Credit Suisse. (2015). *Global Wealth Databook.* Recuperado el 10 de 08 de 2015, de https://www.credit-suisse.com/cl/en/about-us/research/research-institute/publications.html

De Lisio, C. E. (18 de 07 de 2015). La Economía Social en el MERCOSUR. En J. M. Perez de Uralde (Ed.), *La economia social en Iberoamerica* (págs. 401-440). Madrid: FUNDIBES. Recuperado el 18 de 07 de 15, de http://www.uv.es/fatwireed/userfiles/file/ES_Iberoamerica-vol1.pdf

Duhagon, E. (2010). ECONOMÍA FEMINISTA Y NUEVO PARADIGMA DE DESARROLLO. *Social Watch*, 1. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de http://www.socialwatch.org/es/node/11607

Fregidou Malama, M. (2004). ¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y varones? En U. d. Gavle, *Revista de conomia publica, social y cooperativa No. 50.* Madrid: CIRIEC. Recuperado el 5 de 11 de 2015, de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17405008.pdf

Gaiger, L. I. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. En A. D. Cattani (Ed.), *La otra economia* (Segunda ed., págs. 229-241). Buenos Aires: Editorial Altamira. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de https://ecossur.files.wordpress.com/2015/04/laotraeconomia.pdf

JUNTA DE ANDALUCIA. (2010). *Economía social con perspectiva de género: Análisis de techo de crista y establecimiento de un modelo equitativo de gestion empresarial.* Andalucía: CEPES. Recuperado el 4 de 10 de 2015, de http:/www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/noticias/Tripticos/Estudio_Techo_cristal.pdf

Löwy, C. (2004). *Economía solidaria: Distribución, necesidades y sustentabilidad ambiental.* Recuperado el 15 de 10 de 2015, de http://www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/BUENOS%20AIRES/ONGBSAS/M4%20Economia%20Social/Econom%C3%ADa%20Solidaria%20Distrib%20Necesidades%20y%20Sust%20Amb,%20Lowi.doc

Martinez Leon, I. M. (2011). La influencia del género sobre la responsabilidad empresarial en las entidades de economía social. *Monográfico No 105: La economía social y la igualdad de género*. Recuperado el 4 de 10 de 2015, de http://www.ucm.es/info/revesco/Revistas/REVESCO%20Revista%2015.pdf

Monzón Campos, J. L., & Chaves Ávila, R. (2012). *Economia Social en la Union Europea.* Bruselas: CESE. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf

Muñoz, S. M., & Solano Chiroque, H. A. (2009). La economia comunitaria en la nacion aymara: Una etica para la reproduccion de la vida. En *Otra economia-No. 5* (Vol. III). Red de investigadores Latinoamericanos de Economia Social y Solidaria (RILESS). Recuperado el 20 de 9 de 2015, de http://www.unisinos.br/revistas/index.php/otraeconomia/article/view/1162

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). Mexico: PEARSON. Obtenido de www.freelibros.com

Zalazar Ricardo, J. D. (2001). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones.* Obtenido de http://www.eumed.net/libros/2011e/1090/109.zip

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta 2015 para OECAs

NOMBRE DE LA ORGANIZACION:			
TIPO JURIDICO:		FECHA DE FUNDACION:	
PRESIDENTE(A):		CELULAR:	

POR FAVOR INDIQUE LOS 3 PRINCIPALES PRODUCTOS DE SU ORGANIZACION, POR ORDEN DE IMPORTANCIA:

No.	PRODUCTO	CANTIDAD 2015		IMPORTE 2015	
1			Kilo		Bs
2			Unidad		Bs
3			Quintal		Bs

No.	PRODUCTO	CANTIDAD 2014		IMPORTE 2014	
1			Unidad		Bs
2			Unidad		Bs
3			Quintal		Bs

3. ¿En que mercado vende su produccion?

LOCAL		NACIONAL	
MUNICIPAL		INTERNACIONAL	
DEPARTAMENTAL		OTROS	

4. Numero de socios (año de creacion)	Mujer		Hombre		Total	
5. Numero de socios en 2015	Mujer		Hombre		Total	

6. Por orden de importancia, ¿qué procesos de produccion realiza? y ¿qué servicios presta a sus asociados?

No.	PROCESOS
1	
2	
3	
4	
5	
6	

No.	SERVICIOS
1	
2	
3	
4	
5	
6	

7. ¿Deprecian sus activos?		8. ¿Conocen sus costos de produccion?	
9. ¿Conocen su punto de equilibrio?		10. ¿Tienen NIT?	
11. ¿Tienen registro de SENASAG?		12. ¿Tienen personeria juridica?	
13. ¿Tienen oficinas?		14. ¿Tienen Vehiculo?	
15. ¿Tienen planta de pro-duccion (Taller,		16. ¿Cuantos puntos de venta o tiendas para venta de sus	

	Administracion	Tecnicos	Operarios	Total
17. ¿Cuántos empleados SOCIOS tienen?				
17.1 ¿Cuántos empleados EXTERNOS tienen?				
18. Indique en que medida (%) utilizan su capacidad instalada?				
19. Tienen infraestructura (planta-almacen-oficina) suficiente?				
20. Tienen Maquinaria y Equipamiento suficientes?				

Anexo 2: Cuestionario 2015 para entrevista

Nombre completo del entrevistado:

1. ¿Qué es (sigla de su organización)? …Por ejemplo: ¿Qué es COMUVA?
2. ¿Cuándo y cómo nace su organización?
1. ¿Cuáles son los objetivos de su organización?
2. ¿Características de su organización?
    a. Número de socios en el año de fundación
    b. Número de socios en el año 2015
    c. Qué producen
    d. Fuentes de financiamiento
3. ¿Cómo se beneficiaron con la ley de OECAS?
4. ¿Están afiliados a la CIOEC?
5. ¿Cómo evalúan su gestión, utilizan alguna herramienta para hacerlo?
6. ¿Cómo alcanzan su objetivo económico?
7. ¿Cómo alcanzan su objetivo social?
8. ¿Cuáles son sus 3 logros más importantes desde su fundación?
9. ¿Cuáles son las 3 dificultades más grandes que lograron vencer desde su fundación?
10. ¿Cuáles son sus expectativas como organización?

Anexo 3: Cuestionario B2

	Economico		Social
1	Acopia productos agropecuarios o artesanales?	24	Acopia y vende solo los productos y servicios que sus socios producen?
2	Tiene capital de acopio?	25	Ha permitido que los asociados obetenga mejores precios para sus productos?
3	Cuenta con procesos y tecnologia apropiadas para su produccion?	26	Los socios deciden reinvertir parte de las utilidades en la OECA?
4	Genera valor agregado en sus productos y/o servicios?	27	Los socios acuden a convocatoria de la OECA (asambleas, reuniones, capacitaciones, trabajos)?
5	Utiliza toda su capacidad instalada?	28	Presta sevicios a sus socios para que mejoren sus ingresos (Asistencia tecnica, innovacion tecnologica, creditos, investigacion)?
6	Vende sus productos y/o servicios?	29	Promueve-gestiona para que socios-comunidades mejoren su calidad de vida (salud, educ, serv bas, caminos, riego,
7	Ha encontrado nuevos lugares y/o contactos para comercializar sus productos en los 2 ultimos años?	30	Los asociados estan aldia en sus aportes, certificados y/o cuotas a la OECA?
8	Ha determinado los costos de produccion de sus productos?	31	Los asociados de la OECA eligen democraticamente a sus dirigentes?
9	Ha determinado los precios de su productos en funcion a sus costos de produccion?	32	Los miembros de las OECAS ocupan cargos en espacios publicos y/o privados (municipios, CdeV, fundaciones y
10	Planifica sus actividades de produccion y comecializacion?	33	Los socios cuidan los bienes (muebles, inmuebles, maquinaria y equipo)?
11	Cumple la mayoria de las actividades planificadas en produccion y comercializacion?	34	Existe interes de otros productores para ingresar en la OECA?
12	Cumple contratos y pedidos de sus compradores (en cantidad, calidad y tiempo)?	35	La OECA ha recibido nuevos socios en el ultimo año?
13	Tiene registro sanitario (NIT, LICENCIA, MANUAL DE BPM)?	36	la OECA tiene patrimonio colectivo registrado a su nombre los bienes (muebles, inmuebles, maquinaria y equipo)?
14	Tiene sistema contable computarizado?	37	La OECA reparte sus excedentes (cuando hay) entre los socios?
15	Tiene registros contables de la ultima gestion?	38	Todos los socios tienen la misma oportunidad al empleo, servicios y otras actividad que genera la OECA?
16	Ha generado ganancias la ultima gestion?	39	La OECA ha creado empleo rural que no sea agricola (administracion, transformacion, cuidadores de plantas, etc.)
17	Existen otros medios de funcionamiento de la OECA (Consignacion, fondo rotatorio, ahorro, proyeccion, aportes)?	40	La OECA cuenta con mas de 5 años de antigüedad?
18	Tiene garantias para acceder a credito?	41	Los socios se hacen corresponsables de las decisiones que toman?
19	Genera ingresos adicionales por otras actividades no principales (albergues, centros turisticos, servicios, etc.)	42	La OECA cuenta con manual de procedimientos y funciones?
20	Las actividades economicas de la OECA le permite pagar servicios (luz, agua, telefono,alquiler) sin financiamiento	43	Existe participacion de la mujer dentro la OECA?
21	Las actividades economicas de la OECA le permite pagar sueldos sin financiamiento externo?	44	Existe control social en la OECA?
22	En los ultimos 2 años se ha capitalizado (inversion en maquinaria, infraestructura, patrimonio colectivo)?	45	Se sancionan las falta cometidas?
23	Recibe aportes de sus asociados?	46	La OECA realiza actividades para cuidar el medio ambiente

Fuente: CIOEC-Bolivia (2012)

Anexo 4: Cuestionario de la Matriz "B2-4-19"

			OBJETIVO ECONÓMICO - BENEFICIO			Valor Total	19
NOMBRE DE LA OECA:							
			VALORES				
CATEG	No	VARIABLE	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	VALOR
ADM	1	INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	Tiene plan mensual	Tienen plan Operativo (para 1 año)	B + Tienen plan Táctico (para 2 años)	C + Tienen plan Estratégico (para 5 años)	
ADM	2	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	Reglamento interno	A + Reglamento de funciones (contable, de personal, administración, viáticos)	A + Reglamento de comités (crédito, producción, comercialización,)	C + Manuales de operación	
ADM	3	MEDIO AMBIENTE	Tema no prioritario	Se preocupa, pero no aplica ninguna medida de protección	Tiene conocimiento y aplica algunas medidas de protección ambiental en la fase de producción	Definen y aplican medidas de mitigación en procesos de producción y procesamiento	
ADM	4	ELECCIÓN DE RUBROS DE PRODUCCIÓN	Por oferta cerrada de la cooperación	Por sugerencia de la cooperación	Por decisión propia en consulta con terceros	Por decisión propia	
ADM	5	SOSTENIBILIDAD	Organizativa (funcionan los cuerpos directivos)	A + Económica, a través de rentabilidad positiva	B + Social (para su afiliados y proyección a la comunidad)	C + Ambiental (manejo de cuencas y de desechos sólidos)	
CONT	6	ANTIGÜEDAD DE LAS DEUDAS	Más de 1 año	Menos de 1 año	Menos de 6 meses	No tiene	
CONT	7	DEPENDENCIA DE FONDOS EXTERNOS	Depende más del 60%	Depende más del 50%	Depende menos del 10%	Depende menos del 30%	
CONT	8	INSTRUMENTOS CONTABLES	Costo de materia prima	A + Costo de producción	B + Punto de equilibrio	c + Depreciación	
CONT	9	REGISTROS CONTABLES	Compras y ventas	Ingresos y Egresos	Balance	Estados Financieros	

(Continúa)

CATEG	No	VARIABLE	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	VALOR
MKT	10	NUMERO DE TIENDAS	1	2	3	4	
MKT	11	PRECIOS	Por unidad y cantidad	A + Distancia	B + Crédito	B + Contado	
MKT	12	MERCADOS	Local	A + Departamental	B + Nacional	C + Internacional	
PROD	13	MAQUINARIA Y EQUIPO	De acopio	A + Limpieza y selección	B + Procesos de transformación, envase y empacado	C + Control de calidad	
PROD	14	SISTEMAS DE PRODUCCIÓN (TECNOLOGÍA)	Acopia	A + Selección y limpieza	B + Transformación	C + Comercialización	
PROD	15	USO DE CAPACIDAD INSTALADA	Meno del 40%	Menos del 50%	Más del 60 %	Más del 90%	
PROD	16	NUMERO DE SERVICIOS PARA SOCIOS	1	2 a 3	4 a 5	6 o más	
PROD	17	INVENTARIOS	Materia Prima	A + Manejo de materiales	B + Producto terminado	C + Producto disponible	
PROD	18	TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES	insuficiente	suficiente	adecuado	Más de lo necesario	
PROD	19	ESTÁNDARES DE CALIDAD	Básico	Estándares locales	Cumple estándares nacionales	Estándares internacionales	

Fuente: Elaboracion propia, en base a categorización de variables (2015)

			OBJETIVO SOCIAL - BIENESTAR			Valor Total	
NOMBRE DE LA OECA:							
			VALORES				
CATEG	No	VARIABLE	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	VALOR
ORG	20	NUMERO DE EMPLEADOS	No tiene	Menos de 2 empleados	3 a 5 empleados	Más de 5 empleados	
ORG	21	DOCUMENTOS LEGALES	Estatutos y Reglamentos	Personería Jurídica, Misión y Visión	NIT - SENASAG	Certificado ecológico	
ORG	22	BASE SOCIAL	Grupo de productores	Menos de 5 Grupos de base	Entre 6 - 10 Grupos de base	Más de 11 Grupos de base	
ORG	23	ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN	1 a 2 años	3 a 4 años	5 a 6 años	Más de 6 años	
ORG	24	INFRAESTRUCTURA	Alquilan o se prestan instalaciones	B + están en negociación de compra de terreno para sede y centro de acopio	Tienen sus propias instalaciones	C + Brindan servicios de almacenamiento a terceros	
GOB	25	CAMBIO DE DIRECTORIO	Por turno	Por aclamación	Por consenso	Por elecciones	
GOB	26	CUERPOS DIRECTIVOS FUNCIONANDO	Directorio	Directorio y administrador	Directorio, administrador y junta de vigilancia	Directorio, administrador, comité de vigilancia y comités de trabajo	
GOB	27	PARTICIPACIÓN EN REUNIONES	Menos del 50% de socios participa en las reuniones	Más del 50% de socios participa en las reuniones	Más del 75% de socios participa en las reuniones	Más del 90 % de socios participa en las reuniones	
GOB	28	AUTOGESTIÓN (GOBERNANZA Y GESTIÓN)	Procesos de decisión influenciados por organizaciones externas	Procesos de decisión con gestión propia, pero en consulta con externos	-	Procesos de decisión con gestión propia	
GES	29	GESTIÓN DE PROYECTOS	No han gestionado proyectos	En base a oferta del Gobierno y de la Cooperación	Al menos un proyecto por medios propios ante el Estado y la Cooperación	Más de dos proyectos con al menos dos instituciones del Estado y/o la Cooperación	

(Continúa)

CATEG	No	VARIABLE	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	VALOR
GES	30	SERVICIOS A SOCIOS	Compras masivas de insumos	A + Asistencia técnica y/o capacitación	B + Mejores precios	C + Créditos	1
GES	31	FUNCIONES GERENCIALES	Las ejerce el presidente	Las ejerce la mesa directiva	Administrador con el presidente	Gerente contratado y planta administrativa	
GES	32	SERVICIOS EXCLUSIVOS PARA SOCIOS	No	-	Si	-	
GES	33	PARTICIPACIÓN DE MUJERES	Ninguna mujer participa en los órganos directivos	Por lo menos una mujer participa en los órganos directivos	De dos a tres mujeres participan en los órganos directivos	Más de tres mujeres participan en los órganos directivos	
GES	34	REDES Y RELACIONES INSTITUCIONALES	Solo con el gobierno local	A + Red municipal (asociación)	B + Red departamental (federación) y tiene alianzas con al menos tres organizaciones	C + Pertenece a más de una red y tiene alianzas con más de tres organizaciones	
CTRL	35	SISTEMAS DE CONTROL	No tiene	Cuenta con instrumentos para medir procesos	B + Comparar	C + Corregir	
CTRL	36	SANCIONES GRADUALES	No se aplican	-	Se aplican	-	
CTRL	37	CONTRATOS DE COMPRA VENTA	Se ejecutan a través de otra organización	Ha firmado con el gobierno local	Ha firmado con al menos dos compradores formales	Ha firmado con compradores de otros países	
CTRL	38	RENDICIÓN DE CUENTAS	No hacen	Solo a la junta directiva	En la asamblea general	En informes mensuales	

Fuente: Elaboración propia, en base a categorización de variables (2015)

Anexo 5: Resultados de la Matriz "B2"

Nro	VARIABLE	OBJETIVO	APCOMO	COMART	AMLECO	RED OMAC	ARTE HOGAR	APREQC	ORPACA	ARTE NATIVO	UNABENI	APAQI	AIQUILE	OMBPS	APAM	KUSI KUSI	Total	% (1)	Desv. Stdr
1	Acopia productos agropecuarios o artesanales?	E	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,79	0,426
2	Tiene capital de acopio?	E	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,64	0,497
3	Cuenta con procesos y tecnologia apropiadas para su produccion?	E	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	11	0,79	0,426
4	Genera valor agregado en sus productos y/o servicios?	E	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	12	0,86	0,363
5	Utiliza toda su capacidad instalada?	E	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	6	0,43	0,514
6	Vende sus productos y/o servicios?	E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1,00	0,000
7	Ha encontrado nuevos lugares y/o contactos para comercializar sus	E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	12	0,86	0,363
8	Ha determinado los costos de produccion de sus productos?	E	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	10	0,71	0,469
9	Ha determinado los precios de su productos en funcion a sus costos	E	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	8	0,57	0,514
10	Planifica sus actividades de produccion y comecializacion?	E	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	12	0,86	0,363
11	Cumple la mayoria de las actividades planificadas en produccion y c	E	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	9	0,64	0,497
12	Cumple contratos y pedidos de sus compradores (en cantidad, calic	E	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	8	0,57	0,514
13	Tiene registro sanitario (NIT, LICENCIA, MANUAL DE BPM)?	E	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	6	0,43	0,514
14	Tiene sistema contable computarizado?	E	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	5	0,36	0,497
15	Tiene registros contables de la ultima gestion?	E	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	6	0,43	0,514
16	Ha generado ganancias la ultima gestion?	E	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	7	0,50	0,519
17	Existen otros medios de funcionamiento de la OECA (Consignacion, f	E	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	8	0,57	0,514
18	Tiene garantias para acceder a credito?	E	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	8	0,57	0,514
19	Genera ingresos adicionales por otras actividades no principales (a	E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0,14	0,363
20	Las actividades economicas de la OECA le permite pagar servicios (l	E	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	8	0,57	0,514
21	Las actividades economicas de la OECA le permite pagar sueldos sir	E	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	5	0,36	0,497
22	En los ultimos 2 años se ha capitalizado (inversion en maquinaria, ir	E	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	8	0,57	0,514
23	Recibe aportes de sus asociados?	E	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	9	0,64	0,497

(Continúa)

Nro	VARIABLE	OBJETIVO	APCOMO	COMART	AMLECO	RED OMAC	ARTE HOGAR	APREQC	ORPACA	ARTE NATIVO	UNABENI	APAQI	AIQUILE	OMBPS	APAM	KUSI KUSI	Total	% (1)	Desv. Stdr
24	Acopia y vende solo los productos y servicios que sus socios produc	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13	0,93	0,267
25	Ha permitido que los asociados obetenga mejores precios para sus	S	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0,93	0,267
26	Los socios deciden reinvertir parte de las utilidades en la OECA?	S	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,71	0,469
27	Los socios acuden a convocatoria de la OECA (asambleas, reuniones	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1,00	0,000
28	Presta sevicios a sus socios para que mejoren sus ingresos (Asisten	S	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	11	0,79	0,426
29	Promueve-gestiona para que socios-comunidades mejoren su calic	S	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,71	0,469
30	Los asociados estan aldia en sus aportes, certificados y/o cuotas a	S	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	10	0,71	0,469
31	Los asociados de la OECA eligen democraticamente a sus dirigentes	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1,00	0,000
32	Los miembros de las OECAS ocupan cargos en espacios publicos y/o	S	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	8	0,57	0,514
33	Los socios cuidan los bienes (muebles, inmuebles, maquinaria y eq	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	11	0,79	0,426
34	Existe interes de otros productores para ingresar en la OECA?	S	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	10	0,71	0,469
35	La OECA ha recibido nuevos socios en el ultimo año?	S	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	6	0,43	0,514
36	la OECA tiene patrimonio colectivo registrado a su nombre los biene	S	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	12	0,86	0,363
37	La OECA reparte sus excedentes (cuando hay) entre los socios?	S	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4	0,29	0,469
38	Todos los socios tienen la misma oportunidad al empleo, servicios y	S	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	9	0,64	0,497
39	La OECA ha creado empleo rural que no sea agricola (administracior	S	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	8	0,57	0,514
40	La OECA cuenta con mas de 5 años de antigüedad?	S	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0,93	0,267
41	Los socios se hacen corresponsables de las decisiones que toman?	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	11	0,79	0,426
42	La OECA cuenta con manual de procedimientos y funciones?	S	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	9	0,64	0,497
43	Existe participacion de la mujer dentro la OECA?	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1,00	0,000
44	Existe control social en la OECA?	S	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	12	0,86	0,363
45	Se sancionan las falta cometidas?	S	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	11	0,79	0,426
46	La OECA realiza actividades para cuidar el medio ambiente	S	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	8	0,57	0,514

Nota: 0=No y 1=Si.

E= Económico y S=Social

Fuente: Elaboración propia, con datos del Anexo 1.

Anexo 6: Resultados de la Matriz "B2-4-19"

Nro	CATEGORIA	VARIABLE	VAR	OBJETIVO	APAM	APAQI	AIQUILE	OMPBS	AMLECO	RED OMAC	UNABENI	COMART	ARTE NATIVO	KUSI KUSI	ARTE HOGAR	Total	Media	Moda	Mediana	Dsv. Stdr	q3-q1
1	ADM	TIENEN INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION	Planifica	E	4	2	2	1	2	2	2	4	1	2	4	26	2,4	2	2	1,07	1
2	ADM	TIENEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	Manuales	E	3	2	2	1	2	1	4	4	1	1	4	25	2,3	1	2	1,21	2,5
3	ADM	SE PREOCUPAN POR EL MEDIO AMBIENTE	MM AA	E	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	2	32	2,9	3	3	0,67	0,5
4	ADM	COMO ELIGIERON EL RUBRO(S) DE PRODUCC	Rubro	E	4	3	4	1	4	4	4	4	1	3	4	36	3,3	4	4	1,14	1
5	ADM	TIENEN SOSTENIBILIDAD	Sostenibilidad	E	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	32	2,9	3	3	0,51	0
6	CONT	ANTIGUEDAD DE LAS DEUDAS	Sin deudas	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	41	3,7	4	4	0,86	0
7	CONT	DEPENDEN DE FONDOS EXTERNOS	Depen. Financie	E	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	36	3,3	4	4	0,86	1,5
8	CONT	TIENEN INSTRUMENTOS CONTABLES	Inst. Contable	E	3	1	1	2	3	3	4	4	3	2	4	30	2,7	3	3	1,05	1,5
9	CONT	TIENEN REGISTROS CONTABLES	Reg. Contable	E	3	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	31	2,8	2	2	0,94	2
10	MKT	NUMERO DE TIENDAS	No. Tiendas	E	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	25	2,3	2	2	0,62	1
11	MKT	COMO DETERMINAN SUS PRECIOS	Política de Preci	E	3	2	2	4	2	2	2	4	4	1	4	30	2,7	2	2	1,05	2
12	MKT	EN QUE MERCADOS VENDEN	Mercados	E	2	1	2	1	2	4	3	4	3	2	4	28	2,5	2	2	1,08	1,5
13	PROD	TIENEN MAQUINARIA Y EQUIPO	Maquinaria	E	4	3	4	1	4	4	4	4	3	4	4	39	3,5	4	4	0,89	0,5
14	PROD	CUANTO DE SU CAPACIDAD INSTALADA UTIL	Cap. Instal.	E	4	1	2	1	1	4	4	4	3	4	4	32	2,9	4	4	1,31	2,5
15	PROD	TIENEN SISTEMAS DE PRODUCCION (TECNOL	Tecnolog.	E	4	4	4	3	4	1	4	3	1	1	3	32	2,9	4	3	1,24	2
16	PROD	CUANTOS SERVICIOS PRESTAN A SUS SOCIOS	No. Servicios	E	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	29	2,6	2	2	0,77	1
17	PROD	REALIZAN INVENTARIOS	Inventarios	E	4	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	37	3,4	4	4	0,77	1
18	PROD	EL TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES ES	Instalaciones	E	3	2	3	1	2	2	3	1	4	1	1	23	2,1	1	2	1	2
19	PROD	TIENEN ESTANDARES DE CALIDAD	Std. Calidad	E	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	4	29	2,6	2	2	0,98	1,5

(Continúa)

Nro	CATEGORIA	VARIABLE	VAR	OBJETIVO	APAM	APAQI	AIQUILE	OMPBS	AMLECO	RED OMAC	UNABENI	COMART	ARTE NATIVO	KUSI KUSI	ARTE HOGAR	Total	Media	Moda	Mediana	Dsv. Stdr	q3-q1
20	ORG	NUMERO DE EMPLEADOS	Empleados	S	2	1	2	2	3	3	4	3	2	1	3	26	2,4	2	2	0,88	1
21	ORG	TIENEN DOCUMENTOS LEGALES	Doc. Legal	S	3	2	3	2	3	2	4	4	1	1	4	29	2,6	3	3	1,07	1,5
22	ORG	CUAL ES SU BASE SOCIAL	Base social	S	1	1	3	1	1	4	4	4	4	1	1	25	2,3	1	1	1,42	3
23	ORG	ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACION	Antigüedad	S	4	4	4	4	3	1	4	4	2	2	4	36	3,3	4	4	1,05	1,5
24	ORG	TIENEN INFRAESTRUCTURA	Infraesructura	S	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	1	26	2,4	3	3	0,88	1,5
25	GOB	EL CAMBIO DE DIRECTORIO ES:	Democracia	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,0	4	4	0	0
26	GOB	CUERPOS DIRECTIVOS FUNCIONAN	Directivos	S	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	25	2,3	2	2	0,62	1
27	GOB	PARTICIPACION EN REUNIONES	Participacion	S	3	3	3	1	2	4	3	4	4	2	3	32	2,9	3	3	0,9	1
28	GOB	AUTOGESTION (GOBERNANZA Y GESTION)	Autogestion	S	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	38	3,5	4	4	0,89	1
29	GOB	REALIZAN RENDICION DE CUENTAS	Rend. Cuentas	S	4	3	4	2	4	4	3	4	1	4	4	37	3,4	4	4	0,98	1
30	GES	GESTION DE PROYECTOS	Proyectos	S	4	2	3	2	2	2	3	4	3	1	4	30	2,7	2	3	0,96	1,5
31	GES	SERVICIOS A SOCIOS	Servicios	S	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4	35	3,2	3	3	0,72	1
32	GES	FUNCIONES GERENCIALES LAS EJERCE	Gerencia	S	3	2	2	1	1	4	4	4	2	2	3	28	2,5	2	2	1,08	1,5
33	GES	SERVICIOS EXCLUSIVOS PARA SOCIOS	Exclusivo	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,0	4	4	0	0
34	GES	PARTICIPACION DE MUJERES EN EL DIRECTOF	Genero	S	3	2	3	4	2	4	1	4	3	4	4	34	3,1	4	3	1	1,5
35	GES	REDES Y RELACIONES INSTITUCIONALES	Redes	S	3	2	3	4	3	3	4	4	4	1	4	35	3,2	4	3	0,94	1
36	CTRL	TIENEN SISTEMAS DE CONTROL	Control	S	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	37	3,4	4	4	0,88	1,5
37	CTRL	SANCIONES GRADUALES	Sanciones	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,0	4	4	0	0
38	CTRL	REALIZAN CONTRATOS DE COMPRA VENTA	Contratos	S	3	2	3	1	2	4	3	4	1	1	4	28	2,5	3	3	1,16	2

Nota: 1= Mínimo, 2=Regular, 3=Bueno y 4=Muy bueno.

E= Económico y S=Social

Fuente: Elaboración propia, con datos del Anexo 4.

Anexo 7: Matriz de entrevistas

		OECAs					
No	VARIABLES	OMPBS	UNABENI	COMART	ARTE HOGAR	RED OMAC	KUSI KUSI
1	¿Qué es su organización?	Es una organización de mujeres sin fines de lucro	Es la Asociación de productores agroecológicos de 3 municipios de Alto Beni, Palos blancos y Larecaja	Asociación de artesanos sin fines de lucro a nivel nacional	Asociación sin fines de lucro que trabaja con textiles, cuero y prendas de vestir	Somos una OECA que aglutina a 17 organizaciones del municipio de Cocapata	Asociación de mujeres tejedoras sin fines de lucro.
2	¿Cuándo y cómo nace?	Para obtener beneficios y ayuda de ONG y la alcaldía, al principio para aprender panadería y a hacer monederos de lana de oveja	Por necesidad de vender nuestros productos	Porque los intermediarios no pagaban y ponían el precio que querían y lo que les gustaba nos quitaban nuestro producto	Nace para comercializar nuestros productos	Nace con 12 organizaciones apoyados por el municipio y con un proyecto de PRO-BOLIVIA, ahora somos 18 organizaciones, cada primer lunes del mes nos reunimos	A iniciativa de la alcaldía para apoyar la participación de las mujeres, recuperar la artesanía y la cultura. Antes solo había proyectos para hombres.
3	¿Cuáles son los objetivos de su organización?	Capacitarnos y tener más ingresos	Comercializar nuestros productos y hacer venta directa entre el productor y el consumidor para tener mayor beneficio por ventas.	Comercializar nuestra producción y salvar nuestra economía para llevar nuestro pan de cada día	Inicialmente hacíamos artesanía con diferentes materiales viendo eso de cuidar el medio ambiente	Para vender nuestro hilo artesanal y tener nuestro beneficio	Se dedican a los tejidos, la recuperación de tejidos tradicionales y teñido natural, fortalecimiento organizacional y participación política
4	¿Características de su organización?	Hemos comprado con nuestros aportes los insumos para la panadería	En 2010 exportamos banano orgánico y atendíamos desayuno escolar en La Paz, Cochabamba, Oruro y Santa Cruz	Trabajamos con identidad cultural en materiales de fibras de alpaca, llama y vegetales, lana de oveja, madera, cerámica y algodón.	Somos una asociación de artesanas que trabaja con mujeres de los barrios periurbanos de Tarija	Trabajamos como una red con 5 regiones del municipio y en cada región 2 a 3 organizaciones de artesanas. Al inicio eran más hombres y ahora son más mujeres.	Son mujeres alegres que siempre están tejiendo.
	a. ¿Número de socios en el año de fundación?	10	220	1800	48	265	60
	b. ¿Número de socios en el año 2015?	30	16 asociaciones, cerca 1200 familias	1100	45	370	30
	c. ¿Qué producen?	Bioinsumos, hortalizas ecológicas, panadería, cría de animales y tejidos	Banano orgánico, harina y chips de banano, y cítricos	Textiles, fieltros, bordados, cerámica, madera y cestería	Textiles de algodón y de lana de alpaca, artesanías de cuero y diseño de prendas de vestir	Hilo artesanal	Tejidos artesanales tradicionales y clásicos, mantas, centrales, chalinas, chuspas, chulos y monederos
	d. ¿Fuentes de financiamiento?	A través de COMUVA por la CIOEC que capta fondos de CONEXIÓN	Al inicio de USAID, ahora somos auto-sostenibles.	Tenemos algunos apoyos de ONGs para actividades puntuales	Tenemos algunos proyectos concursables que nos financian	Estamos buscando unos proyectos	Recibimos financiamiento de la ONG Pusisuyu

No	VARIABLES	OMPBS	UNABENI	COMART	ARTE HOGAR	RED OMAC	KUSI KUSI
5	¿Cómo se beneficiaron con la ley de OECAS?	Equipamiento para talleres y capacitación para las socias que no han terminado secundaria.	Margen de preferencia en licitaciones municipales	Hemos logrado equiparnos con apoyo del gobierno y la Unión Europea, proyectos concursables.	Aun no	Podemos hacer convenios y proyectos	Todavía no, estamos en proceso de fortalecimiento.
6	¿Están afiliados a la CIOEC?	No	No, somos asociación de productores	No, estamos afiliados a la red como OECA	No, nos mantendremos como asociación porque por nuestra ubicación no nos permite ser OECA	No, como red solo estamos con el municipio	No, pero ya estamos en relación.
7	¿Cómo evalúan su gestión, utilizan alguna herramienta para hacerlo?	Este último tenemos una crisis, antes se rendía cuentas	En base nuestro balance general e informes de comercialización y facturación.	En nuestra asamblea a chicotazo, cada dos años y tenemos control social. Hacemos bien o mal igual vamos a estar chicoteados	Tenemos el sistema contable y los inventarios	Decidimos en un ampliado y rendimos cuentas de lo que se hace y no se hace en la gestión	La mesa directiva presenta un informe de ingresos y egresos, volumen de producción, numero de capacitaciones y participación de socias en esas capacitaciones.
8	¿Cómo alcanzan su objetivo económico?	Se busca generar más ingresos para ayudar a las familias y que la organización sea autosostenible, que no dependa de ninguna ONG y que genere más utilidades para la organización	Pagando precio preferencial e incentivos a nuestros productores	Con la comercialización, la investigación de mercados, eso hemos visto.	Conformamos nuestra asociación para mejorar nuestros ingresos mediante la venta de nuestros productos	Seria cuánto dinero nos ha dado y cuanto hemos gastado y que cosa se ha comprado, eso seria.	El proyecto les brinda precios preferenciales por sus productos después de venderlos, buscan generar utilidades,
9	¿Cómo alcanzan su objetivo social?	Capacitar a nuevas líderes y alfabetizar a las mujeres	Capacitaciones, asistencia técnica y certificación ecológica.	Afiliar a lo demás, los que quieren entrar entran, algunos salen y algunos entran, sus hijos, jóvenes, mayores y de toda edad.	Como tenemos mejores ingresos, también mejoramos en lo social de nuestros hijos, tenemos mejor vida	Socializar a las organizaciones y tienen que saber las artesanas.	Ahora están subvencionadas por el proyecto con capacitación, diseños, materiales, insumos y equipamiento para sus tejidos y su comercialización en ferias de Oruro y Cochabamba, además de la compra masiva de insumos y materia prima.
10	¿Cuáles son sus logros más importantes desde su fundación?	La obtención de la personería jurídica, el equipamiento y las capacitaciones.	Hemos crecido bastante y la experiencia adquirida, somos los únicos productores orgánicos de banano	Fortalecer nuestra OECA, con equipamiento y capacitación, todo eso.	Ha crecido la autoestima de las socias, se quieren como tal y son reconocidas como artesanas por sus familias	Estar en el POA del municipio	El tema de la calidad y el uso eficiente de materiales, antes se hacía con 6 madejas una manta, ahora se la hace con 2,5 madejas. La recuperación de diseños en los tejidos tradicionales. Las mujeres han logrado ocupar espacios políticos

No	VARIABLES	OMPBS	UNABENI	COMART	ARTE HOGAR	RED OMAC	KUSI KUSI
11	¿Cuáles son las dificultades más grandes que lograron vencer desde su fundación?	No tenemos infraestructura propia y el directorio no está funcionando, la presidenta renunció y la vice presidenta no quiere asumir su responsabilidad, estamos caminando cuerpo sin cabeza	El tema de personal, la parte impositiva y la perdida de productos por bloqueos y desastres naturales	Encontrar mercado y vender, ya estamos capacitados y ahora tenemos que exportar	La pareja impide que la artesana pueda crecer, pero con talleres a las parejas se está haciendo que la pareja apoye a la artesana	No tenemos personería jurídica, no podemos hacer contratos ni convenios, eso es problema para nosotros.	El tema de equidad de género, no pueden dedicar más tiempo a los tejidos para alcanzar la calidad requerida por el mercado y dificultades en la comercialización, no vendemos las cantidades que nos gustaría
12	¿Cuáles son sus expectativas como organización?	una feria municipal cada semana, entrar al desayuno escolar con la panadería y que los productores del valle alto consuman nuestros productos de bioinsumos	Industrializar nuestra producción y no depender solo del desayuno escolar porque la política es cambiante, ya no queremos sacar solo producto fresco y garantizar la venta todo el año.	Uyy, seria propia casa, propio terreno, propio taller. Queremos exportar más, ya tenemos el brazo derecho, la SRL, ahora hemos creado el brazo izquierdo que buscara con mayor esfuerzo el mercado.	Crecer más, en producción, como personas y que nuestros hijos crezcan al mismo nivel que nosotros y que se incorporen a la producción artesanal. Que nuestra identidad cultural no desaparezca y que hagan prevalecer la artesanía de Bolivia	Ir siempre adelante, no desmayar, beneficiar a nuestras artesanas y a nuestra OECA, eso sería no	Tener un taller propio y seguir unidas para hacernos conocer quiénes son las Kusi Kusi por la calidad de nuestro producto. Obtener nuestra personería jurídica y mantener diseños tradicionales.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Anexo 2

Anexo 8: Análisis de costos de producción de yogurt y queso

AMLECO

En base a datos recabados durante el mes de mayo-2015 sobre los volúmenes de producción de derivados de leche en AMLECO, se han elaborado las tablas de costos de producción de dos procesos productivos: Yogurt en bolsas de 1 litro (durazno, frutilla y coco) y queso fresco (con locoto y orégano) de 500 grs. +-

A pesar de que disponen de una planta procesadora de lácteos completa, a la fecha no funciona regularmente debido a la falta de mercado para sus productos.

En el proceso de producción, los socios no toman en cuenta las depreciaciones de la maquinaria, equipos, herramientas y utensilios que utilizan, el pago de beneficios sociales ni el pago de alquileres por el uso del inmueble, tampoco se toman en cuenta estos datos para establecer sus precios de venta, lo hacen en función a la oferta y demanda, por lo que sus resultados son artificialmente favorables (inflados).

La planta, los equipos, maquinaria y herramientas han sido adquiridos con financiamientos de ONGs a través de la CIOEC. Esta situación de acceder a inversiones con ayuda de otras instituciones, refuerza en los socios una percepción equivocada de que no es necesario aplicar las depreciaciones para reponer estas inversiones y así lograr independencia financiera y sustentabilidad en su actividad productiva.

En el presente estudio de costos se han considerado el pago de alquileres por uso del inmueble (a pesar de que es de propiedad de AMLECO) y las depreciaciones de equipos, herramientas y utensilios que son parte del proceso productivo. No se incorpora el pago de impuestos ni beneficios sociales de sus empleados.

Para el cálculo de los costos de mano de obra se consideran dos empleados: Un encargado de producción y una asistente de producción, con salario mensual de 1.800 Bs. y 1.600 Bs. respectivamente, han sido calculados de forma mensual (24 jornales) en función del tiempo que se le dedica y del grado de dificultad de cada proceso (se elabora simultáneamente) con la siguiente relación: 50% para yogurt y 50% para queso.

YOGURT EN BOLSAS DE 1 LITRO

Cada mes procesan 400 litros de leche (100 lts./Semana), obteniendo 400 litros de yogurt de 3 sabores diferentes, con un costo unitario promedio de 7.07 Bs., de los cuales se estima 2 lts. (0,5%) en pérdidas y mermas, teniendo una producción neta de 398 lts (99,5%) valorada en 3.980,00 Bs, que reportan 1.150,44 Bs/mes de utilidad neta (sin impuestos ni cargas sociales) a un precio de venta de 10 Bs. cada litro, cuyo índice de rentabilidad es de 0.41.

Se recomienda incrementar los volúmenes de producción hasta 2.000 litros/mes, que es el tope que pueden atender con los dos empleados y el equipo que disponen, ya que el coste unitario promedio será de 5.72 Bs., logrando una utilidad neta de 8.468,16 Bs. (índice de rentabilidad de 0.74)

QUESO DE 500 GRS.

Cada mes procesan 400 litros de leche (100 lts/semana), obteniendo 14.7 Kgs de queso de 3 sabores diferentes (de mesa, con locoto y con orégano) por cada 100 litros de leche, a un costo unitario promedio de 45.82 Bs. Sin estimar pérdidas ni mermas se tiene una producción neta de 58.8 Kgs. valorada en 2.352,00 Bs, que reportan -342,47 Bs/mes de pérdida neta (sin impuestos ni cargas sociales) a un precio de venta de 40 Bs. cada kilo, cuyo índice de rentabilidad es de -0.13

Esta pérdida no se nota porque, al procesar simultáneamente ambos productos, los costos de producción son implícitamente cargados al yogurt, reduciendo su rentabilidad real.

Por ello se recomienda incrementar los volúmenes de producción de queso también hasta 2.000 litros/mes, que es el tope que pueden atender con los dos empleados y el equipo que disponen, ya que el coste unitario promedio será de 36,47 Bs. logrando una utilidad neta de 1.036,93 Bs., con índice de rentabilidad de 0.10

Es decir, al 4000 lts de leche/mes para producir simultáneamente 2.000 litros de yogurt y 294 Kgs. de queso (que se obtienen de 2000 lts. de leche) se logrará mayor eficiencia del uso de recursos escasos disponibles, obteniendo una utilidad neta total de 9.505,08 Bs. cada mes. Esto implica mejorar los procesos de mercadeo y distribución de la producción, logrando incrementar su participación en el mercado.

Costos de producción mensual (Bs) yogurt de 1 litro

AMLECO - MAYO 2015

	ACTIVIDAD	UNID	CANT	CU	CT
I	COSTOS DIRECTOS				
A	GASTOS DE PRODUCCIÓN				
1	MANO DE OBRA				
1.1	Técnico de producción	jornal	4	35,42	141,67
1.2	Asistente de producción	jornal	4	33,33	133,33
1.3	Mantenimiento	Hrs	1,0	12,00	12,00
1.4	Comercialización				
	Envío	Pjes	4	15,00	60,00
1	SUB-TOTAL DE MANO DE OBRA	UNID	CANT	CU	347
2	MATERIA PRIMA				
2.1	Leche	Lts	400	3,7	1480
2.2	Cultivo Lácteo	Grs	800	0,085	68
2	SUB-TOTAL MATERIA PRIMA	UNID	CANT	CU	1548
3	INSUMOS				
3.1	Luz	kw	24	0,790	18,960
3.2	Agua	m3	20	0,600	12,000
3.3	Gas licuado	Kg	40	1,250	50,000
3.4	Saborizante	gr	200	0,160	32,000
3.5	Colorante	gr	1200	0,011	12,804
3.6	Azúcar	gr	3600	0,004	14,400
3.3	Bolsas de plástico	ud	400	0,040	16,000
3	SUB-TOTAL DE INSUMOS	UNID	CANT	CU	156,16
A	SUB-TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN				2.051,16
B	GASTOS GENERALES				
1	IMPREVISTOS 5% GASTOS PRODUCCIÓN	global	0,05	0,00	102,56
B	SUB-TOTAL DE GASTOS GENERALES				102,56
C	ALQUILER DE INMUEBLE				
1	Alquiler	mes	0,5	1200	600,00
C	SUB-TOTAL DE ALQUILER DE INMUEBLE				600,00
D	DEPRECIACIÓN				
1	Depreciación de equipos y herram.	mes	1	75,83	75,83
D	SUB-TOTAL DEPRECIACIÓN				75,83
I	TOTAL DE COSTOS DIRECTOS (A+B+C+D)				2.829,56

II	COSTOS INDIRECTOS				
A	Costos Financieros (1.58% C.D./mes)				0,00
II	TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS				0,00
III	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN				2.829,56
IV	VALORIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
A	Rendimiento (Bolsas de 1 litro)				400
B	Precio Promedio de Venta (Bs.x litro)				10,00
C	Valor Bruto de la Producción (Bs.)				4.000,00
V	DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
A	Pérdidas y mermas (0,5% producción)	Litro	2,00	10,00	20,00
B	Producción Vendida (99,5% producción)	Litro	398,00	10,00	3.980,00
C	Utilidad Neta Estimada				1.150,44
VI	ANÁLISIS ECONÓMICO				
	Valor Bruto de la Producción				4.000,00
	Costo Total de la Producción				2.829,56
	Utilidad Bruta de la Producción				1.170,44
	Precio Promedio Venta Unitario				10,00
	Costo de Producción Unitario				7,07
	Margen de Utilidad Unitario				2,93
	Utilidad Neta Estimada				1.150,44
	Índice de Rentabilidad (%)				0,41

Costos de producción mensual (Bs) queso de 500 grs

AMLECO - MAYO 2015

	ACTIVIDAD	UNID.	CANT.	C/U (Bs)	C/T (Bs)
I	COSTOS DIRECTOS				
A	GASTOS DE PRODUCCIÓN				
1	MANO DE OBRA				
1.1	Técnico de producción	jornal	4	35	141,67
1.2	Asistente de producción	jornal	4	33	133,33
1.3	Mantenimiento	Hrs	1,0	12	12,00
1.4	Comercialización				
	Envío	Pjes	4	10,00	40,00
1	SUB-TOTAL DE MANO DE OBRA	UNID.	CANT.	C/U (Bs)	327,00
2	MATERIA PRIMA				
2.1	Leche	Lts	400	3,7	1.480,00
2.2	Fermento Láctico	Grs	240	0,05	12,00
2	SUB-TOTAL MATERIA PRIMA	UNID.	CANT.	C/U (Bs)	1.492,00
3	INSUMOS				
3.1	Luz	kw	24	0,790	18,96
3.2	Agua	m3	20	0,600	12,00
3.3	Gas licuado	Kg	40	1,250	50,00
3.4	Cloruro de Calcio	gr	0,2	2,000	0,48
3.5	Cuajo	gr	300,0	0,020	6,00
3.6	Sal	gr	2400,0	0,001	2,40
3.3	Bolsas de plástico	ud	147,0	0,039	5,73
3	SUB-TOTAL DE INSUMOS				95,57
A	SUB-TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN				1.914,57
B	GASTOS GENERALES				
1	IMPREVISTOS 5% GASTOS PRODUCCIÓN	global	0,05	0,00	95,73
B	SUB-TOTAL DE GASTOS GENERALES				95,73
C	ALQUILER DE INMUEBLE				
1	Alquiler	mes	0,5	1200	600,00
C	SUB-TOTAL DE ALQUILER DE INMUEBLE				600,00
D	DEPRECIACIÓN				
1	Depreciación de equipos y herramientas	mes	1	84,17	84,17
D	SUB-TOTAL DEPRECIACIÓN				84,17

I	TOTAL DE COSTOS DIRECTOS (A+B+C+D)				2.694,47
II	COSTOS INDIRECTOS				
A	Costos Financieros (1.58% C.D./mes)				0,00
II	TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS				0,00
III	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN				2.694,47
IV	VALORIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
A	Producción (Kilos)				59
B	Precio Promedio de Venta (Bs.x frasco)				40,00
C	Valor Bruto de la Producción (Bs.)				2.352,00
V	DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
A	Pérdidas y mermas (0% producción)				
B	Producción Vendida (100% producción)	Kg	58,80	40,00	2.352,00
C	Utilidad Neta Estimada				-342,47
VI	ANÁLISIS ECONÓMICO				
	Valor Bruto de la Producción				2.352,00
	Costo Total de la Producción				2.694,47
	Utilidad Bruta de la Producción				-342,47
	Precio Promedio Venta Unitario				40,00
	Costo de Producción Unitario				45,82
	Margen de Utilidad Unitario				-5,82
	Utilidad Neta Estimada				-342,47
	Índice de Rentabilidad (%)				-0,13

Anexo 9: Análisis de costos de producción de miel

CORACA AIQUILE

En base a datos recabados durante el mes de mayo-2015 sobre los volúmenes de producción de miel en la CORACA AIQUILE, se han elaborado las tablas de costos de producción de tres procesos productivos: Miel en sachets de 4grs, miel en frascos de 500 grs y 250 grs.

A la fecha, el proceso de producción no toma en cuenta las depreciaciones de la planta de producción, el pago de beneficios sociales ni el pago de alquileres por uso del inmueble, por lo que sus resultados son artificialmente favorables (inflados).

Las herramientas y maquinaria que disponen han sido adquiridas a través de financiamientos de ONGs y la CIOEC. Esta situación de acceder a inversiones con ayuda de otras instituciones, refuerza una percepción equivocada de que no es necesario aplicar las depreciaciones para reponer estas inversiones y así lograr sustentabilidad de su actividad productiva y su independencia financiera.

Para obtener estos resultados se han considerado el pago de alquiler por uso del inmueble (a pesar que es de propiedad de la OECA) y las depreciaciones de herramientas y maquinaria. No se contempla el pago de impuestos ni los beneficios sociales de sus empleados.

Para los costos de producción desde el punto de vista de salarios, se consideraron dos empleados: Un encargado de producción y una asistente de producción, con salario mensual de 1.800 Bs. y 1.600 Bs. respectivamente, han sido calculados de forma mensual, en función al tiempo que se le dedica y al grado de dificultad de cada proceso, tal como se está procesando actualmente, teniendo la siguiente relación: 90 % para sachets de 4 grs., 06% para frascos de 250 grs. y 04% para frascos de 500 grs.

SACHETS DE 4 Grs

Cada mes se procesan 420 Kgs. de miel, obteniendo 120.000 unidades de sachets de 4 grs., con un costo unitario de 0,17 Bs., de los cuales se estima 600 sachets (0,5%) en perdidas y mermas, teniendo una producción neta de 119.400 sachets (99,5%) valorada en 27.462 Bs, que reportan 7.449,78 Bs/mes de utilidad neta (sin impuestos ni cargas sociales) a un precio de venta de 0,23Bs.

FRASCOS DE 250 Grs

Cada mes se procesan 60 Kgs. de miel, obteniendo 240 frascos de 250 grs., a un costo unitario de 10,56 Bs., no se consideran perdidas ni mermas, y un precio de venta de 10,00 Bs, teniendo una pérdida neta (sin impuestos ni cargas sociales) de 134,29 Bs. cada mes.

FRASCOS DE 500 Grs

Cada mes se procesan 60 Kgs. de miel, obteniendo 120 frascos de 500 grs., a un costo unitario de 20,01 Bs., no se consideran perdidas ni mermas, y un precio de venta de 20,00 Bs, teniendo una pérdida neta (sin impuestos ni cargas sociales) de 1,26 Bs. cada mes.

Estos resultados nos permiten afirmar que la producción de sachets de 4 grs. es la que esta ´subvencionando´ la producción de frascos de 250 y 500 grs. Es decir, que a pesar que estos dos últimos productos presentan perdidas, los sachets pueden cubrirlas y tener una utilidad global-mensual- de 6630,23 Bs.

Ante este panorama, para obtener rendimientos positivos, se recomienda incrementar la producción de frascos hasta más de 300 Kgs. mensuales. Esto implica, incrementar las ventas en dichas proporciones.

Costos de producción semanal (Bs) miel en sachet de 4 grs

CORACA AIQUILE - MAYO 2015

	ACTIVIDAD	UNID	CANT	CU	CT
I	COSTOS DIRECTOS				
A	GASTOS DE ENVASADO				
1	MANO DE OBRA				
1.1	Tecnico de produccion	Mes	1	1.440,00	1.440,00
1.2	Asistente de produccion	Mes	1	900,00	900,00
1.3	Mantenimiento	Hrs	8,3	9,00	75,00
1.4	Comercializacion				
	Envio	Pjes	12	25,00	300,00
1	SUB-TOTAL DE MANO DE OBRA				2.715,00
2	MATERIA PRIMA				
2.1	Miel	Kg	420	35	14.700,00
2.2					
2	SUB-TOTAL MATERIA PRIMA				14.700,00
3	INSUMOS				
3.1	Luz	kw	137	0,79	108,00
3.2	Agua	m3	119	0,6	71,10
3.3	Combustibles	Kg	54	1,15	62,10
3.4	Envase - tubo de plastico	kg	140,0	3	420,00
3.5	Cajas de Carton	ud	40	5	200,00
3.6	Bolsas de plástico	ud	40	0,5	20,00
3	SUB-TOTAL DE INSUMOS				881,20
A	SUB-TOTAL GASTOS DE ENVASADO				18.296,20
B	GASTOS GENERALES				
1	IMPREVISTOS 10% GASTOS ENVASADO	global	0,1		
B	SUB-TOTAL DE GASTOS GENERALES				
C	ALQUILER DE INMUEBLE				
1	Alquiler	mes	0,9	1200	1.080,00
C	SUB-TOTAL DE ALQUILER DE INMUEBLE				1.080,00
D	DEPRECIACIÓN				
1	Depreciación de equipos y herramientas	mes	1	600,02	600,02
D	SUB-TOTAL DEPRECIACIÓN				600,02
I	TOTAL COSTOS DIRECTOS (A+B+C+D)				19.976,22
II	COSTOS INDIRECTOS				
A	Costos Financieros (1.58% C.D./mes)				
II	TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS				
III	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN				19.976,22

IV	VALORIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
A	Rendimiento (sachets)				120.000
B	Precio Promedio de Venta (Bs.x sachet)				0,23
C	Valor Bruto de la Producción (Bs.)				27.600,00
V	DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
A	Pérdidas y mermas (0,5% producción)	sachet	600,00	0,23	138,00
B	Producción Vendida (99,5% producción)	sachet	119.400,01	0,23	27.462,00
C	Utilidad Neta Estimada				7.485,78
VI	ANÁLISIS ECONÓMICO				
	Valor Bruto de la Producción				27.600,00
	Costo Total de la Producción				19.976,22
	Utilidad Bruta de la Producción				7.623,78
	Precio Promedio Venta Unitario				0,23
	Costo de Producción Unitario				0,17
	Margen de Utilidad Unitario				0,06
	Utilidad Neta Estimada				7.485,78
	Indice de Rentabilidad (%)				0,37

Anexo 10: Fotografías de procesos productivos en OECAs

CORACA-AIQUILE-2015

Colmenas de miel de abeja en Aiquile, 2015

Cultivo de Chía, para alimento de las abejas, en la propiedad del Sr. xxxxx Aiquile, 2015

Insumos para la producción de colmenas: Ceras Ahumadores, sombreros, guantes, regletas, marcos y paneles, Aiquile, 2015

Tubos de plástico en rollo para envasar la miel en sachets de 4 y 5 grs. y bidones de miel, Aiquile, 2015

Utensilios para procesar la miel, Aiquile 2015

Maquinaria y equipo para procesar la miel, Aiquile, 2015
Sacheteadora, alimentadora y decantadoras

Prensa hidráulica para elaborar turrones de amaranto con miel Aiquile, 2015

Producción final de miel de abeja, Aiquile, 2015
Pastillas de miel con propóleos y plantas medicinales, miel en sachet, miel en frascos y turrón de amaranto con miel

AMLECO – 2015

Maquinaria, equipos y utensilios para procesar leche, AMLECO, 2015

Pasteurizadora, caldero, batidora y mesa de trabajo

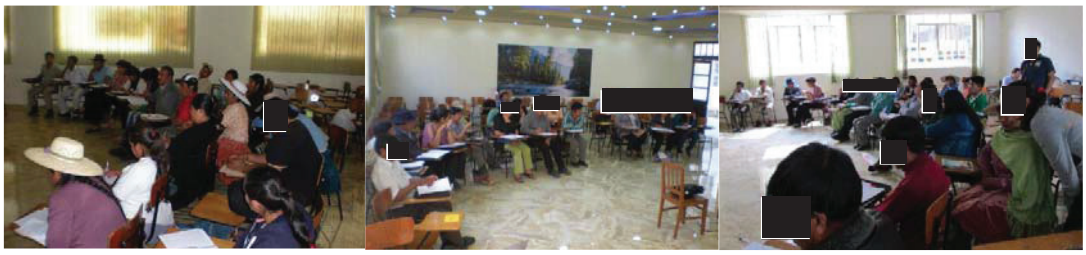
Elaborando yogurt y queso AMLECO, 2015

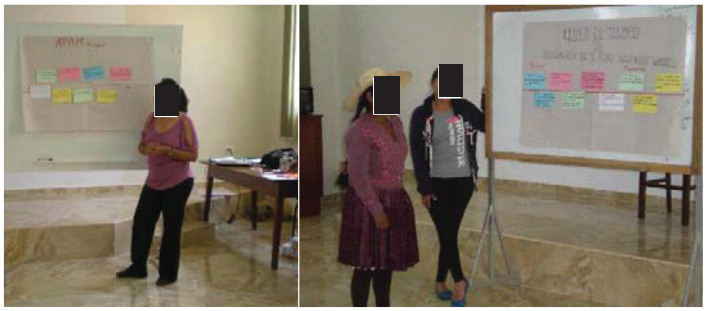
Registros de producción yogurt y queso AMLECO, 2015

Queso fresco, con orégano y con locoto, envasado para la venta, AMLECO, 2015

Anexo 11: Fotografías de eventos de capacitación OECAs-2015

Grupo de representantes de OECAs participando en eventos de capacitación





Socios de las OECAs APAM y KUSI KUSI, presentando la historia de sus organizaciones, 2015

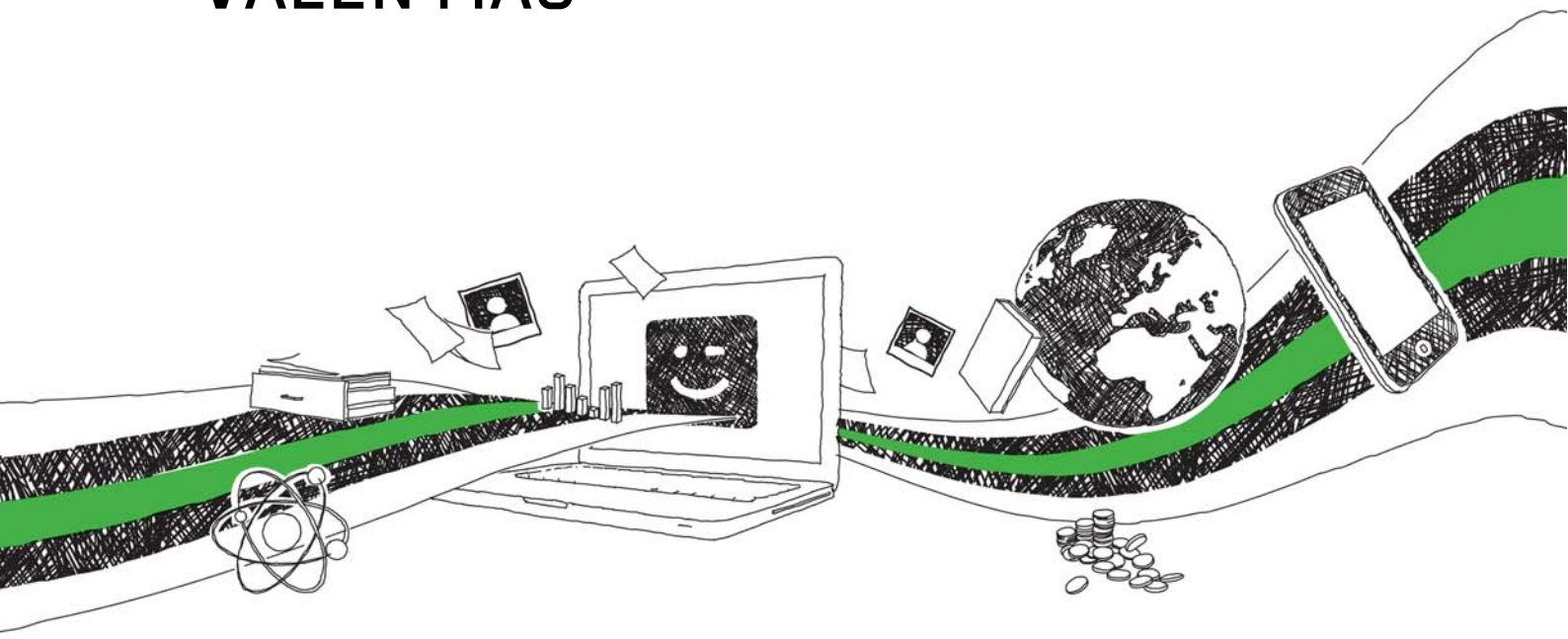
Anexo 12: Fotografías de productos de OECAs - 2015

ARTE HOGAR - 2015

COMART - 2015

ARTE NATIVO - 2015

CON GRIN SUS CONOCIMIENTOS VALEN MAS



- Publicamos su trabajo académico, tesis y tesina

- Su propio eBook y libro - en todos los comercios importantes del mundo

- Cada venta le sale rentable

Ahora suba en www.GRIN.com
y publique gratis

GRIN