

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
OFICINA LA PAZ



AREA DE DESARROLLO

MAESTRIA EN
“GERENCIA EN PROYECTOS PARA EL DESARROLLO”
(2005 - 2006)

“FACTORES QUE FAVORECEN LA
ASOCIATIVIDAD EN BOLIVIA”

Casos: Organizaciones Campesinas de Nuevo Belen y Puerto Oro

ALUMNO: LUIS ALFREDO NERI BELTRAN

TUTOR: *Ph.D.c* ALEJANDRO ZEGARRA SALDAÑA

La Paz – Bolivia

2011

A la presentación de la tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister de la Universidad Andina Simon Bolivar, autorizo al centro de Documentación y Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

También, cedo a la UASB los derechos de publicación de esta tesis, o de partes de ella, manteniendo mis derechos de autor hasta por un periodo de 30 meses después de su aprobación.

Luis Neri Beltrán

La Paz, marzo de 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	1
1.1. DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE.....	1
1.2. ALGUNOS ASPECTOS SOBRE EL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	1
1.3. DEFINICIÓN DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	4
1.4. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	5
1.5. ACERCA DE LAS ENTIDADES RURALES.....	7
1.5.1 Asociaciones campesinas de productores.....	7
1.5.2 Hacia una definición de asociación campesina.....	7
1.5.3 Características de las asociaciones campesinas.....	8
1.6. LA CIOEC EN BOLIVIA.....	8
1.7. CARACTERÍSTICAS DE LAS OECAS.....	9
1.8. EMPRESAS COMUNITARIAS.....	10
1.8.1 Algunos antecedentes de la empresa comunitaria.....	10
1.8.2 Definición de empresa comunitaria.....	12
1.8.3 Características de la empresa comunitaria.....	12
1.8.4 Las empresas comunitarias y la Nueva Constitución Política del Estado.....	13
1.8.5 Las entidades rurales y la NCPE.....	20
1.9. LA ASOCIATIVIDAD.....	24
1.9.1 Algunas definiciones de asociatividad y que hacen este proceso.....	24
1.9.2 Hacia una definición de asociatividad.....	29
1.9.3 Importancia de la asociatividad.....	31
1.9.4 El proceso de asociatividad.....	32
1.9.5 Características de la asociatividad.....	32
1.9.6 Modalidad de asociatividad.....	41
1.9.7 Ventajas y desventajas de la asociatividad.....	50
1.9.8 La asociatividad para las funciones básicas empresariales.....	51
1.9.9 La asociatividad en función de las diferentes fases del proceso empresarial.....	53
1.9.10 Características básicas de una empresa asociativa.....	56
1.10. EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS RURALES.....	57
1.10.1 Una EMAR exitosa.....	57
1.10.2 Factores de éxito y de fracaso.....	58
1.10.3 Comparación entre EMARs y empresas privadas.....	61
1.10.4 Estructura, roles y funciones de una EMARs.....	63
1.10.5 Equilibrio entre beneficios individuales y colectivos.....	64
1.10.6 Visibilizar los beneficios y obligaciones de los asociados/as.....	65
1.10.7 ¿Para EMARS es necesario el subsidio?.....	66
1.10.8 ¿Liderazgos personales o concentrados, son una ventaja o un riesgo para la EMAR?.....	67

CAPÍTULO II. MODELO TEÓRICO.....	69
2.1. ANTECEDENTES.....	69
2.2. MODELO DE ASOCIATIVIDAD.....	70
2.2.1 COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DE UNA EAR.....	70
2.3. ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE ASOCIATIVIDAD.....	77
2.4. LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD.....	79
2.5. ASPECTOS BÁSICOS DE OPERACIÓN DE ENTIDADES ASOCIATIVAS.....	79
2.6. RIESGOS DE LA ASOCIATIVIDAD.....	87
CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
3.1. PROPOSITO DEL ESTUDIO.....	89
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	90
3.3. NIVEL DE INTERFERENCIA DEL INVESTIGADOR.....	90
3.4. AMBIENTE DE ESTUDIO.....	90
3.5. UNIDAD DE ANALISIS.....	91
3.6. HORIZONTE DE TIEMPO.....	91
3.7. MÉTODOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	91
3.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS.....	92
3.9. MODO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	97
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASOS.....	98
4.1. ANTECEDENTES.....	98
4.2. ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA UNIDAD DE CONSULTORÍA.....	100
4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES.....	107
4.3.1 Comunidad Nuevo Belén.....	107
4.3.2 Comunidad Puerto Oro.....	108
4.3.3 Estructura Organizacional de las OFC's.....	109
4.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES PRESENTES Y AUSENTES EN LAS ORGANIZACIONES SUJETAS A ESTUDIO.....	109
4.4.1 Factores favorables en la Organización Campesina Nuevo Belén.....	110
4.4.2 Factores favorables en la Organización Campesina Puerto Oro.....	115
4.4.3 Análisis comparativo de resultados e interpretación.....	121

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO

BIBLIOGRAFIA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	LA NCPE Y LAS ENTIDADES RURALES.....	21
Cuadro 2.	RESUMEN DE CONCEPTOS DE MODALIDADES ASOCIATIVAS....	47
Cuadro 3.	FACTORES DE ÉXITO PARA LAS EMARs.....	59
Cuadro 4.	COMPARACIÓN ENTRE EMARs Y EMPRESAS PRIVADAS.....	61
Cuadro 5.	APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN EMPLEADOS.....	92
Cuadro 6.	ACTIVIDADES DE LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS.....	99
Cuadro 7.	RESULTADOS DE FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN NUEVO BELEN.....	115
Cuadro 8.	RESULTADOS DE FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN PUERTO ORO.....	121
Cuadro 9.	COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE COMUNIDADES.....	121
Cuadro 10.	INFORMACIÓN ACTUAL DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS...	122

ÍNDICE GRÁFICOS Y FIGURAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DE UNA EAR.....	71
Gráfico 2.	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EAR.....	73

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1.	ESTRUCTURA Y ROLES DE UNA EMAR.....	64
Figura 2.	ESQUEMA RESUMEN DEL DISEÑO METODOLÓGICO.....	89

INTRODUCCIÓN

En los países en vías de desarrollo se ha incrementado la necesidad de formular y diseñar estrategias de apoyo para que las empresas aumenten su competitividad, especialmente las PYMEs que han sido afectadas por la apertura de fronteras. La literatura actual sobre competitividad demuestra que una de las formas de aumentar la productividad de las empresas es a través de la asociatividad entre las mismas. Las acciones en emprendimientos individuales no tienen la capacidad de alcanzar economías de escala, acceso a mercados, estandarización de una oferta de calidad de manera constante y consistente. La importancia de las PYMEs para la generación de empleo es significativa, y su potencial puede ser prometedor dado que el mayor esfuerzo emprendedor proviene de este sector.

La asociatividad en Bolivia, en relación a emprendimientos rurales, es un tema en actual debate por los resultados hasta ahora logrados en términos de unidades asociativas exitosas y en actual funcionamiento, por sus efectos en las condiciones de vida de sus beneficiarios y su rol en la economía nacional. Programas de apoyo al sector rural con intervención de entidades nacionales e internacionales, con la sistematización de experiencias exitosas y de fracaso de emprendimientos rurales ha identificado a la asociatividad como un tema de análisis a partir de las experiencias e intervenciones de distintas regiones de Bolivia.

La Nueva Constitución Política del Estado (NCPE) provee un marco legal más inclusivo para los posibles emprendimientos económicos que puedan generarse en los diferentes ámbitos vinculados al sector productivo. Tiene una visión más enfocada a sectores antes marginados que son los sectores rurales, aún así no se define ni se cita textualmente un modelo de “empresa comunitaria” o unidad

económica asociativa. El proyecto de Ley de las Organizaciones Económicas Campesinas tiene como objeto brindar un marco legal que permita institucionalizar los emprendimientos económicos existentes dentro de muchas comunidades, además de fomentar nuevas organizaciones asociativas que se enmarquen en la propuesta legal.

La Ley N° 3525 tiene como objetivo claro el respaldo a los productores rurales que tienen un enfoque productivo ecológico, esta norma pretende apoyar en todo el proceso de producción hasta la venta en mercados por concepto de compras estatales (nacional, prefectural, municipal o cualquier instancia que maneje recursos públicos), tanto con apoyo institucional como con recursos.

Por último, el Código de Comercio ha quedado rezagado frente a estas nuevas estructuras asociativas que se forman y en muchos casos se constituyen como fuentes viables para la obtención de recursos, en especial de los sectores menos favorecidos. Es necesario hacer ajustes fundamentales o incluso un nuevo código que sea incluyente, de promoción y fortalecimiento de estas unidades económicas asociativas.

Se puede indicar, que el gobierno está orientando sus políticas para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos asociativos rurales, por lo cual, la importancia de contar con herramientas y modelos que permitan operativizar la participación de las unidades económicas asociativas en el desarrollo del país. El aporte conceptual y operativo de un modelo asociativo, desde la experiencia y perspectivas de las organizaciones sociales productivas, como es el caso de las Organizaciones Forestales Campesinas de Puerto Oro y Nuevo Belén constituirá una alternativa para el desarrollo de actividades productivas aplicable a otros sectores económicos.

Problematización

La organización de los productores se ha visualizado desde hace bastantes años como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector rural en general y de los emprendimientos rurales en particular (cf. FAO, IICA, PRODAR s/f): 8).

Hoy en día se considera a las organizaciones o asociaciones rurales como una de las mejores opciones para lograr la competitividad, generando de esta manera mejores oportunidades de calidad de vida para sus miembros. Esta orientación de organización inicialmente tuvo énfasis en el aspecto social (demandas de carreteras, postas sanitarias, titulación de tierras, entre otros) y no así en el aspecto económico – productivo, siendo que ambos aspectos debían ser considerados con la misma importancia para satisfacer necesidades y así mejorar su calidad de vida.

Por otro lado, en la actualidad los emprendimientos rurales en nuestro país que buscan obtener beneficios económicos y sociales se ven afectados por problemas inherentes al sector, pues no logran alcanzar sus expectativas en términos económicos y sociales por la mala gestión, limitaciones en la capacitación de los directivos, incidencia política, entre otros. También se tienen las exigencias de distinto orden a partir de instituciones públicas como son el tributario y jurídico. Asimismo, se encuentran las limitaciones en los aspectos de conocimiento y uso de tecnologías que frenan la capacidad competitiva y por ende se presentan resultados poco favorables.

Las instituciones y agencias de cooperación nacionales y extranjeras que han intervenido en organizaciones rurales han condicionado su accionar enmarcándolos en modelos de difícil comprensión y poca aplicabilidad, ocasionando que las organizaciones permanezcan más allá del periodo de

financiamiento. En este marco se puede afirmar que las funciones como organizaciones de cooperación sólo han transmitido su conocimiento y tecnología a un grupo reducido a partir de consultores externos quienes transmitían sin tomar en cuenta la realidad del emprendedor. Muchas de ellas sólo se enfocaban al área de producción y no así a la de gestión, donde se debería integrar aspectos de organización e interrelación en los distintos niveles y unidades en los que se conforma la organización. A la culminación del proyecto las organizaciones y asociaciones rurales no daban continuidad a su accionar por el desconocimiento del manejo y/o la falta de recursos económicos, dando lugar al debilitamiento y posterior disolución de la organización.

Por otro lado, las organizaciones que promovían el desarrollo económico originaron en las organizaciones rurales un enfoque económico productivo donde se asignaron tareas/actividades orientadas al mercado como ventas, gestión de adquisición de materias primas, maquinaria, fijación de precios, manejo de inventarios y otras relacionadas a la gestión de producción y ventas particular (cf. FAO, IICA, PRODAR s/f): 8). Estas actividades al no contar con personal capacitado y con conocimiento sobre el tema dieron resultados desfavorables, ocasionando el debilitamiento de la organización y muchas de ellas desaparecieron.

Es por ello, que hoy en día se debe considerar en las asociaciones, un área dedicada a aspectos gremiales y otra a aspectos económico productivos, logrando así satisfacer los requerimientos como interlocutores políticos sociales y por otra parte la generación de ingresos económicos.

Los miembros de las organizaciones rurales desconocen el alcance que tiene una entidad asociativa, lo que conlleva a la falta de participación, compromiso y

apropiación, que tiene como efecto el poco aprovechamiento de las oportunidades y potencial que cumple cada uno en la organización.

En relación a lo mencionado anteriormente, se considera como alternativa de fortalecimiento para los emprendimientos rurales a la asociatividad, que integra los aspectos sociales y económicos, claramente diferenciados y con sus funciones específicas, relacionados con sus entornos específicos, basado en una estructura y funcionalidad reconocida por sus miembros.

Por tanto, se puede afirmar que los emprendimientos rurales mejoraran su gestión, alcanzando sus objetivos económicos y sociales permitiendo a sus socios mejorar su calidad de vida, esto se podrá lograr a partir de la aplicación de un modelo eficiente de asociatividad. Porque al contar con un modelo de asociatividad, orientado a emprendimientos rurales, se lograr el buen funcionamiento y sostenibilidad de la organización.

Por ello, la asociatividad se convierte en el fenómeno socioeconómico más importante para gestión de negocios porque a partir de la aplicación de la misma "...las personas utilizan sus recursos socio-organizativos para conseguir, a través de la cooperación mutua, objetivos que individualmente serían difícilmente alcanzables (COLEMAN 1990 en PLATAFORMA INTERINSTITUCIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD 2010)

Por ello, se identifica que en la actualidad existe la carencia de un modelo de asociatividad que no permite el desarrollo de emprendimientos rurales ocasionando su debilitamiento y disolución.

Justificación

Se reconoce la importancia de la asociatividad para que empresas rurales sean más productivas y sostenibles, pero se tiene resultados desfavorables de esta práctica por la poca cultura empresarial, la falta de información, la desconfianza y el comportamiento de los socios que participan de los beneficios sin comprometerse con la empresa.

Con el objeto de avalar la pertinencia del presente trabajo, a continuación se presentan la justificación técnica y socio-económica.

Justificación técnica

Las empresas asociativas campesinas que trabajaron con apoyo de instituciones nacionales y extranjeras de manera voluntaria o inducida, la gran mayoría de éstas presentan fracasos debido a la falta de un modelo de funcionalidad que permita articular acciones que respondan a la intereses, necesidades y expectativas de los miembros, el mercado, las instituciones privadas y el estado, cumpliendo cada uno su rol.

Los resultados de la actividad económica asociativa rural dada por acciones colectivas no son favorables y no se tiene claro por la falta de un modelo funcional que haga trabajar el capital social dentro del desarrollo económico local, permitiendo la formación de empresas rurales sostenibles.

El contar con un modelo de asociatividad adecuado a la realidad Boliviana, que responda a las característica de los actores del desarrollo, permitirá su aplicabilidad en distintos sectores productivos y regiones del país, disminuyendo considerablemente los fracasos en su implementación, permitiendo la sostenibilidad de empresas rurales, con ello se busca el manejo

de una estructura organizacional que separe lo social de lo económicos que a la vez maneje las dos funciones de forma integral.

Justificación socio – económica

La implementación de un modelo de asociatividad para emprendimientos rurales permitirá fomentar la conformación de unidades económicas rurales con mayor productividad, tomando en cuenta la comprensión de la dimensión empresarial, cultural y social en actividades rurales.

Con la implementación del modelo en nuevos emprendimientos rurales, se tendrá mayores probabilidades de éxito despertando la atención e interés de instituciones nacionales e internacionales de brindar apoyo técnico y/o económico.

Asimismo, se evidenciará la falta de políticas públicas para articular y promover proyectos de desarrollo en áreas rurales que sean sostenibles y respondan a las necesidades y expectativas económicas y sociales de los miembros, con ellos se busca la consolidación de los emprendimientos rurales asociativos en pro de la sostenibilidad de sus negocios y/o emprendimientos.

Formulación del problema de investigación

Con base en la problemática presentada, se formuló el problema de investigación:

¿Qué factores coadyuvan al cumplimiento de los fundamentos de asociatividad en emprendimientos rurales asociativos?

Objetivo general

Determinar qué factores coadyuvan al cumplimiento de los fundamentos de asociatividad en emprendimientos rurales asociativos.

Objetivos específicos

- Identificar modelos de asociatividad.
- Conocer los antecedentes y experiencias de aplicabilidad y manejo de asociatividad.
- Identificar cuál es la concepción sobre asociatividad en las asociaciones estudiadas.
- Determinar los mecanismos, herramientas de gestión organizacional de las asociaciones.
- Identificar categorías de factores relacionados a la asociatividad
- Desarrollar un instrumento de identificación y valoración de factores relacionados a la asociatividad
- Establecer la presencia de factores relacionados a la asociatividad
- Comparar la lista de factores presentes en una y otra asociación
- Inferir el efecto de la presencia de estos factores en el desempeño de la unidad productiva de las asociaciones

Estructura del documento

El presente documento está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. Marco Teórico Conceptual, comprende teorías que posibilitaron una mejor comprensión de la asociatividad y su aporte a desarrollo de los emprendimientos rurales.

En el Capítulo II. Modelo Teórico, se presenta el modelo de asociatividad adoptado. El cual considera diversos aspectos relacionados a emprendimientos rurales con fines económicos, ejecutados por Entidades Asociativas Rurales (EARs).

El Capítulo III. Diseño de la Investigación, presenta la metodología de la investigación, el propósito y tipo de investigación, los métodos e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV. Estudio de Caso, describe las organizaciones campesinas sujetas a estudio y la aplicación de instrumento de recolección y análisis de datos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

RESUMEN

Hoy en día, por el efecto de la globalización, las empresas pequeñas y emprendimientos rurales que carecen de una escala de producción significativa, deben considerar alternativas de solución que les permita permanecer en el mercado generando ingresos para satisfacer necesidades sociales y económicas.

Es así, que una de las alternativas es la asociatividad, que se constituye en un fenómeno socioeconómico de cooperación. Para ser llevada a la práctica la asociatividad, se debe implementar mecanismos de coordinación dentro de una estructura claramente definida.

El presente trabajo es referido a la asociatividad en emprendimientos rurales, donde considera como pilares importantes para su aplicación a la Gobernabilidad, Confianza y Apropiación. Entendiendo la dificultad de definir la clasificación de una entidad asociativa rural (EAR) exitosa, en el presente trabajo se ha desarrollado un instrumento de identificación y valoración de la presencia de factores que favorecen la asociatividad.

El instrumento desarrollado está compuesto por 61 preguntas dicotómicas. Se tomo como estudio de caso a las Organizaciones Campesinas de Puerto Oro y Nuevo Belen. Se realizó una valoración del nivel de asociatividad que posee cada una, hecho que ha generado resultados individuales y comparativos para conocer su comportamiento social y la sostenibilidad de sus emprendimientos económicos.

Organismos internacionales, consultoras y el Gobierno, podrian tomar en cuenta los factores identificados en el presente trabajo, esto con el fin de ejecutar intervenciones más efectivas, tanto en la promoción como en el fortalecimiento de la asociatividad en entidades asociativas rurales del país.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

El marco teórico conceptual engloba teorías que servirán para una mejor comprensión de la asociatividad y su aporte al desarrollo de emprendimientos rurales.

1.1 Desarrollo Rural Sostenible

Hoy en día en todas partes del mundo se busca el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones fundamentalmente en los aspectos económico, ambiental y social, aspectos que en el desarrollo del este acápite se desarrollará a detalle.

1.2 Algunos aspectos sobre el desarrollo sostenible

El concepto de desarrollo que procura integrar y asociar las dimensiones económica y social con la dimensión ecológica, es resultado de la conciencia de los crecientes problemas ambientales y de los límites impuestos por la naturaleza a la explotación y crecimiento económico descontrolado. Esta preocupación por el medio ambiente se agrega a un debate mucho más antiguo y siempre actual referente a la forma excluyente y concentrada, social y espacialmente, de la acumulación del capital a nivel mundial.

Es en este marco que se procuraba armonizar los objetivos sociales y económicos con la conservación del medio ambiente, en lo cual se incluye un espíritu de solidaridad con las futuras generaciones. Esto no significa crecimiento cero, como algunos codesarrollistas parecían defender al principio. Esto significa, escepticismo en cuanto se refiere a los patrones de crecimiento imitativos y transferencia seria de tecnología y la búsqueda de otro tipo de crecimiento, que proporcionen métodos y usos de crecimiento económico que

conlleven progreso social y sean compatibles con la conservación de los recursos naturales y ambientales (cf. FONTE 1994).

Mediante el análisis del conjunto de tendencias globales del desarrollo, se verifica que la nueva crítica tendía a inclinarse al establecimiento de límites de posibilidades del desarrollo de la economía en la escala mundial. Como observa Sachs, “los patrones de consumo de países industrializados no pueden ser sustentados a largo plazo y mucho menos extendidos al resto del mundo” (cf. BURSZTYN 1994).

Para que haya un desarrollo sostenible se requiere:

- a. que todos tengan cubiertas sus necesidades básicas y les sean proporcionadas oportunidades para concretar sus aspiraciones a una vida mejor;
- b. la promoción de valores que mantengan los patrones de consumo dentro de los límites de las posibilidades económicas y que todos puedan aspirar a ellos de manera razonable;
- c. que haya crecimiento económico en regiones en las cuales tales necesidades no son atendidas. Donde ya son atendidas, el desarrollo sostenible es compatible con el crecimiento económico, ya que ese crecimiento refleja los principios amplios de la sostenibilidad y la no explotación de los otros;
- d. que el índice de destrucción de los recursos no renovables mantenga el máximo de opciones futuras posibles;
- e. la conservación de las especies animales y vegetales;
- f. minimizar los impactos adversos sobre la calidad del aire, del agua y de otros elementos naturales, con el fin de mantener la integridad global del ecosistema;

- g. que los países industrializados retomen políticas internacionales que busquen el crecimiento, el comercio y la inversión” (Carvalho 1993).

Desde ese punto de vista, según Viederman, una sociedad sostenible es aquella que asegure la salud y la vitalidad de la vida y cultura humanas y del capital natural, para la presente y las futuras generaciones. Tales sociedades deben tener las actividades que sirven para destruir la vida y la cultura humanas y el capital natural, y promocionar aquellas actividades para conservar lo que existe, recuperar lo que fue destruido y prevenir daños futuros (cf. CARVALHO 1993).

El desarrollo debe ser sostenible y sostenido. Es sostenible en el sentido de la sostenibilidad de las bases en que se origina, cuando viabiliza su reproducción, su persistencia, y sostenido cuando se realiza como continuidad, cuando establece un puente entre el pasado, el presente y el futuro.

Por una parte, la sostenibilidad en su aspecto temporal puede ser comprendida como la forma en que una sociedad debe garantizar el acceso a la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones. Cómo compatibilizar la producción y el consumo hoy y mañana, utilizando los recursos naturales de tal forma que se posibilite la disponibilidad de los mismos en el futuro, es el gran desafío de la teoría y de las políticas de desarrollo.

En algunos modelos de desarrollo, los dos términos (calidad y cantidad) son percibidos uno en relación con el otro, en la implicación de que no puede existir cantidad sin calidad y calidad sin cantidad. En tal línea de pensamiento, en la complejidad de las relaciones entre variables del propio desarrollo se corre el riesgo de hacer una opción por la cantidad, que sería mensurable especialmente en cuanto dato económico, en detrimento de otras variables. En

los dos casos, lo que se estaría midiendo son cantidades y calidades distintas, y el punto principal que orienta la decisión es estrictamente político.

Según prescribe Sachs, si se toma en consideración esta dimensionalidad de la sostenibilidad, puede observarse que todo planeamiento de desarrollo que busque ser sostenido y sostenible debe tener en cuenta las cuestiones referentes a las posibilidades de:

- a. sostenibilidad social, donde la meta es construir una civilización con la mayor equidad en la distribución de ingresos y de bienes, de modo que se reduzca el abismo entre los patrones de vida de los ricos y de los pobres;
- b. sostenibilidad económica, que debe ser hecha posible por medio de una asignación y gestión más eficiente de los recursos y de un flujo constante de inversiones públicas y privadas, de tal forma que la eficiencia económica sea evaluada en términos macrosociales y no sólo por medio de criterio de rentabilidad empresarial de carácter microeconómico;
- c. sostenibilidad ecológica, que debe ser lograda por medio del uso racional de los recursos naturales, teniéndose en cuenta el equilibrio de los ecosistemas, la preservación de recursos no renovables y la biodiversidad;
- d. sostenibilidad espacial, por la obtención de una configuración rural-urbana más equilibrada y una mejor distribución territorial de los asentamientos humanos y de las actividades económicas;
- e. sostenibilidad cultural, por la búsqueda de raíces endógenas de los procesos de modernización;
- f. sostenibilidad política, que debe ser buscada por el proceso de participación de los grupos y de las comunidades locales en las definiciones de prioridades y metas a ser alcanzadas (SACHS, en BURSZTYN 1994).

1.3 Definición de desarrollo sostenible

Se llama desarrollo sostenible aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente una actividad sostenible es aquella que se

puede mantener. Por ejemplo, cortar árboles de un bosque asegurando la repoblación es una actividad sostenible. Por contra, consumir petróleo no es sostenible con los conocimientos actuales, ya que no se conoce ningún sistema para crear petróleo a partir de la biomasa.

Hoy se sabe que una buena parte de las actividades humanas no son sostenibles a medio y largo plazo tal y como hoy están planteadas.

Para este estudio se entiende por desarrollo sostenible a: “Un proceso integral, sistémico y complejo que tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de toda la población a través del desarrollo productivo integral, el desarrollo social con equidad y la participación ciudadana plena, además de la conservación de la base de recursos naturales y la preservación de la calidad ambiental” (www.onudi.org).

1.4 Desarrollo económico local

Localidades, ciudades y gobiernos alrededor del mundo están implementando estrategias de desarrollo económico local (DEL) en respuesta a los desafíos planteados por la globalización y la creciente tendencia hacia la descentralización.

El DEL implica más que sólo crecimiento económico. Implica promover la participación y el diálogo social a nivel local y conectar a las personas más eficientemente con sus recursos, con el fin de crear más y mejores trabajos y mejorar la calidad de vida para hombres y mujeres.

El Desarrollo Económico Local es una metodología que promueve la alianza entre el Gobierno Municipal y los sectores económicos – productivos de un municipio, que tiene como finalidad promover el desarrollo productivo y

económico, generar fuentes de empleos y contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de un determinado territorio.

El Desarrollo Económico Local es una herramienta para hacer viable y sostenible la planificación participativa, la inversión productiva, la participación igualitaria de hombres y mujeres (equidad de género) y el desarrollo humano sostenible. Es un instrumento que permite trabajar en la consolidación de acuerdos y pactos que buscan un mismo objetivo y se alían para trabajar por el desarrollo de su comunidad (cf. CEPAD 2010).

La práctica ha demostrado que la creación de espacios de participación y concertación es necesaria, como condición previa para trabajar con una metodología integral que genere desarrollo económico local. Los nombres, estructuras y las metodologías participativas que se apliquen en cada lugar, pueden diferir, manteniéndose el objetivo: construir y fortalecer espacios de concertación del sector público privado en el municipio, provincia o departamento. Las ventajas de contar con espacios que democráticamente promueven y faciliten la participación son evidentes. Algunas de estas ventajas son las siguientes (cf. CEPAD 2010):

- Permite identificar nuestras potencialidades.
- Abre espacios de planificación.
- Permite trabajar en equipo.
- Abre paso a alianzas estratégicas con los diferentes actores.
- Mejora la gobernabilidad democrática.
- Previene conflictos.

El desarrollo económico local es el proceso organizado, planificado y concertado de creación de riqueza en una localidad, aprovechando los recursos locales, nacionales y extranjeros, para generar empleos y mejorar ingresos elevando los niveles de competitividad de la economía local.

1.5 Acerca de las entidades rurales

En el presente acápite se desarrolla de forma detallada lo que son las asociaciones campesinas y empresas comunitarias en una amplia descripción teórica.

1.5.1 Asociaciones campesinas de productores

Es importante conocer lo que son las asociaciones campesinas, el papel que ejercer y la función importante que desempeñan para el desarrollo económico del país. A continuación se desarrolla a detalle este y otros aspectos relacionados a este tema.

1.5.2 Hacia una definición de asociación campesina

Para comprender mejor lo que es una asociación campesina se puede afirmar que es una organización de carácter no nacional e integra los propósitos de la comunidad a través de las juntas de acción comunal, cooperativas, comités y otras agrupaciones de trabajadores del campo, en el marco de la defensa integral de los derechos humanos y la lucha por la tierra (cf. ACOMPAZ 2007).

En palabras simples es una organización social no gubernamental campesina que desarrolla un trabajo organizativo, político y social con el sector rural.

En términos jurídicos “es la persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida o que se constituya por campesinos y que tenga como objeto principal la interlocución con el Gobierno Nacional en materia de reforma social agraria, crédito agropecuario, mercadeo, comercialización y asistencia técnica agropecuaria” (entrevista **MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL 2001: 1**).

1.5.3 Características de las asociaciones campesinas

Algunas de las características fundamentales de las asociaciones campesinas serían las siguientes:

- Grupo de personas
- Objetivos y/o actividades comunes
- Funcionamiento democrático
- Sin ánimo de lucro
- Independientes

Con respecto a estas características merece la pena aclarar que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, por tanto, sí se puede:

- Tener excedentes económicos al finalizar el año
- Tener contratados laborales en la Asociación
- Realizar Actividades Económicas que puedan generar excedentes económicos

Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad (cf. FUNDACIÓN GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL GPS 2007).

1.6 La CIOEC en Bolivia

La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA), es la institución que agrupa y representa a las OECAs del país.

"CIOEC Bolivia, es la máxima instancia de representación e integración de las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias, que contribuye al desarrollo socio-económico sostenible del país y de los pequeños productores afiliados, mediante el modelo de Economía Solidaria con autogestión y soberanía alimentaria" (CIOEC s/f).

1.7 Características de las OECAS

Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias (OECA's) son un conjunto de organizaciones productivas bajo diferentes modalidades jurídicas: Cooperativas, Corporaciones Agropecuarias Campesinas (CORACAS), Asociaciones, Empresas comunales y otras formas asociativas campesinas.

La característica principal que une y define es, la identidad campesina con actividades dirigidas a tomar posición en el mercado y elevar la producción y los ingresos en el área rural.

A través de las actividades de producción se genera empleo en el campo; por medio de la transformación se añade valor agregado a la producción; acopiando y comercializando con propios medios, lo que tiene como efecto el aumento de los ingresos.

Los objetivos económicos y sociales brindan servicios de asistencia técnica como; capacitación y créditos a asociados, y la finalidad es alcanzar el **autodesarrollo con identidad y equidad.**

Las OECA's apuntan a un modo diferente de hacer economía, de producir, de distribuir los recursos, los bienes y servicios, de comercializar y consumir, de

desarrollarse dentro de una integralidad social, política y cultural, hacia una Economía Solidaria.

La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia, **CIOEC-Bolivia** es la instancia representativa de las Organizaciones Económicas Campesinas.

1.8 Empresas comunitarias

Al mencionar de empresas comunitarias es importante conocer sus actividades y el rol que desempeñan en la sociedad, a continuación se desarrolla estos y otros aspectos a detalle.

1.8.1 Algunos antecedentes de la empresa comunitaria

La empresa comunitaria se concibe como la unidad económica que aplica los principios de solidaridad, complementariedad, reciprocidad, armonía, igualdad, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales.

Es un salto de la comunidad (como agregado de familias) a la organización de elementos materiales e inmateriales relacionados con la producción y comercialización de bienes y servicios, donde existe acceso libre del comunario o de su grupo familiar y cuyo esfuerzo en el trabajo se recompensa con los beneficios económico - sociales.

No es exclusivamente rural, ya que existen manifestaciones organizativas urbanas donde se aplican los principios señalados sin problema alguno (claro está que estamos hablando de las zonas periurbanas y aquellas que tienen una alta movilidad social).

La empresa comunitaria, es una nueva forma jurídica en la que se puede reconocer legalmente a una actividad económica que tiene rasgos manifiestamente empresariales, ya que participa en el mercado, pero sus beneficios son distribuidos y redistribuidos en función del esfuerzo y las necesidades de los miembros asociados y su entorno familiar; pero además, enfoca sus intereses a los intereses y necesidades de la propia comunidad, por ello los fines y objetivos de la comunidad coinciden plenamente con los de la empresa comunitaria.

La solidaridad y la complementariedad no son principios de hoy, fueron y serán principios naturales de agregados humanos, lo que la teoría empresarial de los últimos 30 años comienza a aplicar a través de la Responsabilidad Social Empresarial.

Entonces, si la empresa comunitaria se asimila como el brazo económico de la comunidad (llámese ayllu, marka, capitanía, junta vecinal, etc.), es importante discernir sobre la relación de la dirección o mando de la comunidad que tiene una tradición orgánica (Jillakhata, Mallcu, Capitán Grande, Presidente de la Junta, etc.) la misma que se mantiene en la estructura directiva de la empresa comunitaria.

No deja de ser importante su respeto a la naturaleza, en la lógica de la armonía entre la madre tierra, los seres humanos, los animales, las plantas, el cosmos y la divinidad (entrevista a David Alarcón, Gestor del Proyecto de “Ley de Empresas Comunitarias” Asesor Legal de la Dirección del Servicio Civil en AIPE 2009).

1.8.2 Definición de empresa comunitaria

La denominación de empresa comunitaria surge dentro del Plan Nacional de Desarrollo y propiamente en el Plan de Revolución Rural, Agraria y Forestal, pero no existe un concepto claro y uniforme que brinde un panorama de lo que debe entenderse por empresa comunitaria.

En palabras de Jiménez (s/f), la empresa comunitaria es un concepto en construcción, lo comunitario se suscribe al espacio, territorio o comunidad; por lo que podría concebirse como: “un emprendimiento de un determinado territorio en el que todos son partícipes” (AIPE 2009: 3).

Es preciso mencionar que existe una vasta experiencia de organizaciones de productores ecológicos y de asociaciones de productores campesinos a nivel nacional desde hace mucho tiempo atrás, la cual debe servir como base para desarrollar el concepto de Empresa Comunitaria.

En términos de Nina Huaynahuayna (s/f), la empresa comunitaria puede ser entendida como un grupo de personas que poseen un capital orientado a generar ganancias dentro de una determinada comunidad, la cual tiene un inicio y un final. Por ejemplo, en el departamento de Oruro se otorgan recursos a una comunidad y ésta ejecuta una obra sin la contratación de otras empresas (cf. AIPE 2009: 5).

1.8.3 Características de la empresa comunitaria

La empresa comunitaria tiene las siguientes características:

- Es una nueva forma jurídica en la que se manifiesta la empresa.
- Aplican principios y valores ancestrales
- El aporte es el trabajo y productos.
- Los miembros pertenecen a la comunidad, a partir de la identificación de la familia.
- Las autoridades de la empresa comunitaria pueden ser el reflejo de la organización comunitaria.
- Es el brazo económico de la comunidad para satisfacer las necesidades sociales del conjunto.
- Hay distribución y redistribución de los beneficios económico-sociales.
- Se puede crear un fondo social con los excedentes.
- Tienen respeto a la naturaleza, en todas sus manifestaciones y a la divinidad.

(Entrevista a David Alarcón, Gestor del Proyecto de “Ley de Empresas Comunitarias” Asesor Legal de la Dirección del Servicio Civil en AIPE 2009).

1.8.4 Las empresas comunitarias y la Nueva Constitución Política del Estado

La NCPE es un terreno fértil para construir y elaborar nuevas normas que sean más inclusivas, anteriormente las normas se dividían en el código de comercio y el civil. El código de comercio se refería a todas las sociedades en base a capital (SA; SRL), y por otro lado el código civil, que incluía toda asociación con fines no lucrativos.

Entonces, era en el código civil donde se inscribían las asociaciones de productores, el problema surgía a momento que los productores deseaban tener una actividad económica.

Como el código civil no permite esta acción se debía esquivar algunas normativas o adaptar las asociaciones a tiempo de registrarlas. Por otro lado, la ley de cooperativas quedaba muy limitada para los emprendimientos de las asociaciones, y además el Instituto Nacional de Cooperativas INALCO es una instancia que en vez de facilitar los procesos, se transforma en un filtro pesado que interviene desde la creación, capacitación y cualquier modificación.

Otro marco legal que puede apoyar emprendimientos campesinos con mayor proyección, es la Ley 3525 de la producción ecológica, como un nuevo atributo potencial de la producción, que sólo se puede conseguir con organización y asociatividad (entrevista a María Júlia Jiménez Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia AOPEB citada en AIPE 2009).

1.8.4.1 Vigencia de las empresa comunitarias dentro la Nueva Constitución Política del Estado

Si revisamos cuidadosamente los capítulos y artículos sobre Organización Económica o de Políticas Sociales, podemos afirmar que no existe la figura de Empresas Comunitarias como tal.

Existen otras figuras de organización como la economía social comunitaria, organización económica campesina y otras más (entrevista a Primo Nina Huaynahuayna, Presidente del Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia citado en AIPE 2009).

En palabras de David Alarcón la CPE no contempla la descripción de “empresa comunitaria” ni define sus alcances, sin embargo, si partimos del presupuesto de que “empresa” es la organización de elementos materiales e inmateriales para producir o comercializar bienes o servicios y que lo “comunitario” está en relación a la producción y reproducción de la vida social, aplicando principios y valores ancestrales, entonces podemos afirmar que la organización económica de la comunidad ya constituye una “empresa comunitaria”, con las características y particularidades señaladas precedentemente.

No se puede soslayar la amplia descripción de derechos, que son garantizados por la CPE a favor de los pueblos indígena originario campesinos, donde precisamente se fortalece la visión comunitaria en sus diferentes esferas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, religiosas).

Las empresas comunitarias están ampliamente contempladas en la CPE, desde la misma descripción del modelo de Estado señalado en el artículo 1° cuando se dice: “Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario... se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico...”.

El artículo 306 de la CPE al establecer que el modelo económico boliviano es plural, contempla cuatro formas de organización económica: la comunitaria, estatal, privada y social cooperativa. Señala que la economía social y comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo.

El artículo 307 es aún más claro cuando dice que la organización económica comunitaria “...comprende los sistemas de producción y reproducción de la vida social, fundados en los principios y visión propios de las naciones y pueblos indígena originario campesinos”.

Por otra parte, existen en la CPE actividades económicas protegidas por el Estado, donde involucran a la organización comunitaria, tal es el caso del artículo 337 cuyo parágrafo II dice: “El Estado promoverá y protegerá el turismo comunitario con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales y las naciones y pueblos indígena originario campesinos donde se desarrolle esta actividad”.

(Entrevista a David Alarcón, Gestor del Proyecto de “Ley de Empresas Comunitarias” Asesor Legal de la Dirección del Servicio Civil en AIPE 2009).

1.8.4.2 El rol que juegan las organizaciones comunitarias dentro la NCPE

En la NCPE está constituida la economía comunitaria pero no de manera profunda, se tiene que establecer las normas claras que beneficien la operativización de los emprendimientos comunitarios con una visión de desarrollo solidario (Irineo Zuna Ramírez, Presidente Comité Impulsor para la Economía Productiva Comunitaria CSUTCB citado en AIPE 2009).

1.8.4.3 Nuevo enfoque para la empresa comunitaria

La nueva Constitución Política del Estado ha establecido como un elemento central para el desarrollo rural y agropecuario la conformación de empresas comunitarias, y de la misma forma la asociatividad rural es incorporada en el Plan Nacional de Desarrollo como una línea de política, que debe ser implementada por los ministerios.

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, ha formulado el Plan Ministerial donde plasma de manera concreta como un instrumento para apoyar el

desarrollo rural a la asociatividad rural, política que es implementada por las unidades ejecutoras.

La asociatividad rural permite a los “socios” competir en mejores condiciones en el mercado al ofertar mayores cantidades de producto, aumentar su capacidad de negociación, debido a que su organización cuenta con una base social amplia y facilita el acceso a programas y proyectos de desarrollo que generalmente requieren de algún tipo de asociatividad para trabajar con estos.

A nivel nacional la asociatividad rural juega un rol estratégico para el desarrollo del sector, pues le otorga fortaleza y mayor influencia, mientras la consolidación del sector asociativo en gran medida depende de la calidad, y de la promoción que ejercen organismos promotores que ofrecen diversos servicios, pero aún no podemos contar con un escenario o plataforma entre los actores del sector público y privado para fortalecer este proceso.

El Gobierno Boliviano con el apoyo de la cooperación Danesa, viene ejecutando el programa de Apoyo Programático al Sector Agropecuario, Fase 2 (APSA II) en este marco se ha incorporado el proyecto “Reforzamiento Institucional para Promoción de Asociatividad Rural”, que tiene como objetivo el reforzamiento a corto plazo de las capacidades institucionales de los ejecutores del mismo, en lo referido a la promoción de asociatividad rural, a fin de mejorar el desempeño de las entidades asociativas empresariales y gremiales actualmente promovidas. Mientras tanto, a mediano plazo se espera aumentar las capacidades institucionales de promoción de asociatividad rural en un ámbito nacional.

El enfoque temático específico del Proyecto es la promoción de la asociatividad rural, fomentando el desarrollo del “capital social” de los grupos de productores, lo cual significa: la apropiación efectiva de las iniciativas asociativas por los

productores “socios”; la adopción de prácticas de buen gobierno asociativo; y la eficacia en el aprendizaje de los asociados en aspectos técnicos, administrativos y organizativos.

El Proyecto parte de la premisa que cuando se trata de empresas asociativas, sin el apropiado “capital social”, no es factible conseguir competitividad y autosostenibilidad económica. Por tanto, la promoción de empresas asociativas debe poner atención a la “tecnología” de lo social.

Para mejorar este proceso de apoyo a la asociatividad el MDRyT, en coordinación con la Embajada de Dinamarca y otros actores del sector público ha definido conformar una plataforma de discusión y análisis de los avances que se han alcanzado al promover la asociatividad rural y, establecer algunos temas de prioridad para la continuidad del proceso de manera concertada.

(Entrevista a David Alarcón, Gestor del Proyecto de “Ley de Empresas Comunitarias” Asesor Legal de la Dirección del Servicio Civil en AIPE 2009).

1.8.4.4 Las asociaciones campesinas de productores y las empresas comunitarias

En el presente acápite se desarrolla las similitudes y diferencias entre asociaciones campesinas, OECAS y empresas comunitarias.

1.8.4.5 Similitudes y/o diferencias

Las diferencias y similitudes entre asociaciones de productores y las empresas comunitarias son (cf. JIMENES en CIOEC 2009):

Una Asociación de Productores generalmente está caracterizada por la participación voluntaria de las personas que conforman estos emprendimientos. Asimismo, se encuentra en la distribución de trabajo y beneficios, la distribución de beneficios está en función al producto entregado que es el indicador de la magnitud de trabajo realizado.

Por otro lado, en los discursos sobre Empresa Comunitaria se señala que, la distribución debe ser igualitaria para toda la comunidad independiente de la cantidad de producto o trabajo que se realice.

Una lección muestra que el sector campesino es celoso de su trabajo, eso significa que ellos esperan que se respete su trabajo y por su parte ellos también respetan el trabajo del otro, razón fundamental por la cual los beneficios deben repartirse según el aporte de cada productor.

1.8.4.6 Diferencias entre OECAS y empresas comunitarias

Las entre OECAS y las empresas comunitarias son (cf. NINAHUAYNAHUAYNA en CIOEC 2009):

Las OECAS se caracterizan por enfocarse en los sectores productivos y participar a lo largo de todos los eslabones de las cadenas de producción, además, se basan en cuatro principios:

- Autogestión, a través del manejo de información transparente, se hacen decisiones colectivas.
- Soberanía Alimentaria, orientado al consumo de nuestros productos.
- Agricultura sostenible, respetando los recursos naturales.
- Economía solidaria, el principio político que se maneja en la OECA.

Asimismo, las OECAS tienen dos fines; el fin económico y social, el fin social es más importante que la ganancia.

También lo social tiene que ver con el fortalecimiento de la asociatividad, ver cómo pueden fortalecerse a los productores a través de una organización en base a una actividad productiva.

Y el fin económico, está relacionado con los temas de distribución equitativa de los excedentes e ingresos en función al trabajo realizado por cada familia. Las OECAs tienden a traspasar lo territorial, y existen casos, donde se forman organizaciones de diferentes municipios que tienen la misma vocación productiva.

Las empresas comunitarias, tienen dos diferencias fundamentales; la participación de toda la comunidad es obligatoria, y además estos emprendimientos se limitan sólo a la comunidad donde se realiza, el territorio es un limitante.

1.8.5 Las entidades rurales y la NCPE

La Nueva Constitución Política del Estado provee un marco legal más inclusivo para los posibles emprendimientos económicos que puedan generarse en los diferentes ámbitos vinculados al sector productivo. Tiene una visión más enfocada a sectores antes marginados que son los sectores rurales, aún así no se define ni se cita textualmente un modelo de “empresa comunitaria” o unidad económica asociativa.

El proyecto de Ley de las Organizaciones Económicas campesinas tiene como objeto brindar un marco legal que permita institucionalizar los emprendimientos

económicos existentes dentro de muchas comunidades, además de fomentar nuevas organizaciones asociativas que se enmarquen en la propuesta legal.

El anteproyecto de Ley para Empresa Comunitaria ha estado promovido desde la Superintendencia de Bancos como respuesta necesaria de dar una norma a todas las organizaciones económicas que no estaban incluidas dentro del código comercial en ese momento. Este proyecto está estancado y no cuenta con un respaldo de las organizaciones campesinas, además que la instancia que estaba apoyando este anteproyecto ha desaparecido.

Por último, el Código de Comercio ha quedado obsoleto frente a estas nuevas estructuras asociativas que se forman y en muchos casos se constituyen como fuentes viables para la obtención de recursos, en especial de los sectores menos favorecidos. Es necesario hacer ajustes fundamentales o incluso un nuevo código que sea incluyente y de promoción y fortalecimiento de estas unidades económicas asociativas.

(Observatorio en Políticas Públicas. El Observatorio de Desarrollo Económico Local (DEL) en AIPE 2009: 13).

Esta interpretación es fruto de los datos presentes en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
LA NCPE Y LAS ENTIDADES RURALES

NORMA		CONTENIDO
Norma:	Nueva	Artículo 47. II. Las trabajadoras y los trabajadores de pequeñas unidades productivas urbanas o rurales, por cuenta propia, y gremialistas en general, gozarán por parte
Constitución del Estado	Política	

<p>Tipo: Ley de Leyes</p> <p>Etapas: Aprobada</p> <p>Fecha: 25/01/2009</p>	<p>del Estado</p> <p>de un régimen de protección especial, mediante una política de intercambio comercial equitativo y de precios justos para sus productos, así como la asignación preferente de recursos económicos financieros para incentivar su producción.</p> <p>III. El Estado protegerá, fomentará y fortalecerá las formas comunitarias de producción.</p> <p>Artículo 54.</p> <p>III. Las trabajadoras y los trabajadores, en defensa de sus fuentes de trabajo y en resguardo del interés social podrán, de acuerdo con la ley, reactivar y reorganizar empresas en proceso de quiebra, concurso o liquidación, cerradas o abandonadas de forma injustificada, y conformarán empresas comunitarias o sociales. El Estado podrá coadyuvar a la acción de las trabajadoras y los trabajadores.</p> <p>Artículo 306.</p> <p>I. El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.</p> <p>II. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.</p> <p>Artículo 307.</p> <p>El Estado reconocerá, respetará, protegerá y promoverá la organización económica comunitaria.</p>
---	--

Esta forma de organización económica comunitaria comprende los sistemas de producción y reproducción de la vida social, fundados en los principios y visión propios de las naciones y pueblos indígena originario y campesinos.

Artículo 311.

II. La economía plural comprende los siguientes aspectos:

6. El Estado fomentará y promocionará el área comunitaria de la economía como alternativa solidaria en el área rural y urbana.

Artículo 313.

Para eliminar la pobreza y la exclusión social y económica, para el logro del vivir bien en sus múltiples dimensiones, la organización económica boliviana establece los siguientes propósitos:

6. La participación activa de las economías pública y comunitaria en el aparato productivo.

Artículo 318.

II. El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.

IV. El Estado priorizará la promoción del desarrollo productivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.

Artículo 320.

V. Las políticas públicas promocionarán el consumo interno de productos hechos en Bolivia.

Fuente: NCPE en AIPE 2009

1.9 La Asociatividad

En el presente acápite se tiene algunos elementos conceptuales que permitirán un mejor entendimiento de este proceso como es la asociatividad.

1.9.1 Algunas definiciones de asociatividad y que hacen este proceso

Para conocer más acerca de la asociatividad, a continuación se presenta conceptos y definiciones de asociatividad, esto con la finalidad de comprender mejor proceso y su incidencia en los ámbitos económicos y sociales.

En términos sencillos, según la Real Academia Española, el término relacionado a este concepto es asociar (del latín *associare*) que define:

- Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo.
- Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin.
- Relacionar.
- Juntarse, reunirse para algún fin.

Según la FIAC la asociatividad es un “Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto articulado) entre las empresas” (Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial – FIAC s/f en VEGA RODRIGUEZ 2008).

En este marco la asociatividad surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de

globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (cf. VEGA RODRIGUEZ 2008).

En términos generales se podría decir que "...asociatividad, es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas" VEGA RODRÍGUEZ 2008)

La asociatividad como concepto organizativo se define como instrumento de participación social que se caracteriza por surgir de común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. Se caracteriza por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder.

Asimismo, "la asociatividad como una propiedad de la acción comunicativa, es decir se entenderá la asociatividad como caracterizada por la acción orientada al entendimiento" (AIPE 2009: 6).

En el contexto nacional, la asociatividad en Bolivia es un tema en actual debate por los resultados hasta ahora logrados en términos de unidades asociativas "exitosas" y en actual funcionamiento, por sus efectos en las condiciones de vida de sus beneficiarios y su rol en la economía nacional, y también porque en la Constitución Política del Estado se reconoce a las "organizaciones económicas comunitarias" y las "organizaciones económicas productivas rurales" como formas de organización económica que se respetará, protegerá, promoverá y fortalecerá.

El programa DEL (Desarrollo Económico Local) de la AIPE (Asociación de Instituciones de Promoción y de Educación), a partir de la sistematización de “experiencias exitosas” de las instituciones afiliadas a la Red, ha identificado, entre otros, la asociatividad como un tema de análisis a partir de las experiencias e intervenciones de las afiliadas en diferentes regiones de Bolivia, y con el aporte de instituciones de la sociedad civil, del Estado y la cooperación que trabajan el tema, que concluya con la elaboración de propuestas conceptuales y políticas para operativizar la participación de las unidades económicas asociativas en el desarrollo del país (cf. AIPE 2009).

Los aportes conceptuales y operativos desde la experiencia y perspectiva de las organizaciones sociales y productivas, del Estado y de expertos que trabajan el tema, son una primera aproximación al tema de asociatividad que el programa DEL seguirá trabajando para la construcción de propuestas orientadoras que sirvan a todos los actores que trabajan en y con unidades económicas asociativas, y de forma particular al Estado para la operativización de sus políticas desde el ámbito local hasta el nacional.

Un concepto de importancia para la asociatividad es el capital social que se entiende como el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto” (DURSTON 2000: 19).

Cuando se habla de capital social en una comunidad, se menciona las propiedades que se generan a partir de la estructura de relaciones sociales que existe en todo grupo o colectivo, y hasta el capital social vinculado a individuos, que nace por relaciones interpersonales entre los demandantes y las fuentes, lo que lleva a poner al sujeto poseedor en las instituciones y redes sociales por donde cruza.

El capital social por consiguiente es parte integrante de las comunidades, las empresas y organizaciones colectivas. Autores como Bourdieu, Coleman y Durston subrayan el carácter colectivo del capital social, como un atributo de comunidades, grupos y organizaciones sociales, en donde existe confianza y compromiso con las normas, por ejemplo. En este sentido, el capital social es una propiedad de la estructura social, incluso al tratarse de una forma de capital es ya una constitución social (si se es riguroso a la definición de capital de Marx) (cf. DURSTON 2000).

Durston (2000) postula que existen dos especies de capital social: uno individual y otro comunitario (o colectivo). Ambos tipos de capital social nacen y se desarrollan en el seno de relaciones entre personas, lo que lleva a cuestionar el hecho que el capital social pueda ser visto por algunos autores como una forma de propiedad privada, siendo más bien una propiedad estructural.

En términos del autor el capital social individual "...consta del crédito que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad difusa que puede reclamar en momentos de necesidad, a otras personas para las cuales ha realizado, en forma directa o indirecta, servicios o favores en cualquier momento en el pasado". En cambio, el capital social comunitario "...consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. Reside, no en las relaciones interpersonales diádicas, sino en estos sistemas complejos, en sus estructuras normativas gestadoras y sancionadoras" (DURSTON 2000:21).

Bajo esta lógica, el capital social comunitario es más que las redes sociales que componen la malla de relaciones interpersonales, conformando instituciones colectivas que reproducen modelos de comportamiento. En este contexto, se señala que las instituciones "son sistemas de normas y de relaciones sociales

estables que resultan de las interacciones en un grupo de personas, y que tienden a producir la satisfacción de necesidades de algunos o de todos ellos (beneficios para) a un costo menor que en forma individual, o que sería imposible de producir de otra manera” (DURSTON 2000:22).

Por ello, se señala que tanto los fundadores como los ampliadores del enfoque del capital social han identificado una serie de características institucionales y funcionales del capital social comunitario, como son (cf. DURSTON 2000):

- El control social a través de la imposición de normas compartidas por el grupo por oprobio o castigo de individuos transgresores.
- La creación de confianza entre los miembros de un grupo.
- La cooperación coordinada en tareas que exceden las capacidades de una red.
- La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada.
- La movilización y gestión de recursos comunitarios.
- La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración.
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.
- La prevención y sanción de "polizontes" (individuos que quieren beneficiarse del capital social sin aportar esfuerzo o recursos propios a su fortalecimiento).
- La producción de bienes públicos creados por estas formas colectivas de capital social, como prevención del delito, sistemas de riego, fondos rotatorios, resolución del conflicto, empresas asociativas más rentables, etc.

Como concepto básico para orientar la asociatividad rural se tiene:

Enfoque de gremio: grupo de personas o entidades con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.

Enfoque de empresa: sociedad de personas o entidades con fines exclusivamente económicos: comerciales, industriales y/o de servicios. Su único objetivo es generar y ahorrar dinero en pro de la capitalización.

1.9.2 Hacia una definición de asociatividad

En las últimas décadas ha surgido con más fuerza la asociatividad. Se constituye en un fenómeno socioeconómico de cooperación espontánea entre empresas pequeñas. Este fue resultado de las presiones que la globalización ejerció sobre las economías locales donde las MIPYMEs operan.

La asociatividad así como brinda a las MIPYMEs la opción de mantener su independencia, les reporta a través de la cooperación entre dichas unidades, mejores condiciones para satisfacer las exigencias cada vez más dinámicas y cambiantes de los actuales escenarios comerciales (cf. ONUDI 2009).

Algunos aspectos que hacen el fenómeno de la asociatividad son (cf. ONUDI 2009):

- La implementación de diversas formas de gobernanza¹ en los grupos empresariales, en los que el capital social (confianza, reciprocidad, contactos, etc.) juegan un papel fundamental.

¹ Gobernanza: integración y coordinación de actividades entre actores que participan de acciones colectivas (ONUDI 2009: 13).

- Casos exitosos donde la acción colectiva ha traspasado el ámbito productivo, donde se tienen resultados como mejores condiciones de vida, metas mucho más ambiciosas, desarrollo socioeconómico de las regiones donde se establecieron las pequeñas empresas.

En palabras de la ONUDI 2009, la asociatividad es “la capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos locales de trabajar, por decisión propia, de manera mancomunada, sin perder su independencia, para desarrollar ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operasen de manera individual”.

De esta definición se desprenden elementos distintivos esenciales de la asociatividad como son la voluntad, la independencia y la cooperación.

- La voluntad o intención para llevar a cabo el proceso por parte de los actores.
- La independencia de los actores al impulsar dicho proceso.
- La colaboración que implica que estos actores establezcan relaciones de cooperación, por decisión propia y que, al hacerlo, no pierdan “necesariamente” su identidad y autonomía.

Llevando a la práctica la asociatividad se llega a implementar mecanismos de coordinación que, aún cuando se caractericen por la presencia de liderazgos fuertes de uno o de pocos actores, éstos no son necesariamente jerárquicos. De esta manera se denota el carácter flexible de participación y organización que identifica a la asociatividad (cf. ONUDI 2009).

Ramón Rosales (1997) permite puntualizar aún más algunos elementos distintivos de la asociatividad, que desde una perspectiva de estrategia empresarial, afirma que la asociatividad es una modalidad de estrategia

colectiva, y un mecanismo de cooperación de uso exclusivo de pequeñas y medianas empresas, donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de uno o varios objetivos comunes (cf. ONUDI 2009). Esto da lugar a empresas MIPYMEs con intereses colectivos en una incesante búsqueda de economía de progresión y competitivas.

1.9.3 Importancia de la asociatividad

La importancia de por qué asociarse son varias, entre las razones más importantes se tiene (VEGA RODRIGUEZ 2008):

- Cambio de modelo económico mundial.
- Apertura y desregulación de los mercados.
- Altos niveles de desarrollo tecnológico.
- Intensificación de la competencia mundial.
- La competitividad como fundamento para el éxito en los negocios.
- Cambios profundos en el modo de enfocar y dirigir las organizaciones = competencia.
- Procurar la supervivencia empresarial, en el nuevo entorno económico global.
- Disminuir costos.
- Lograr economías de escala.
- Acceder a nuevos mercados.
- Aplicar nuevas formas de hacer negocios.
- Modernización Empresarial y reconversión industrial.
- Aumento de productividad y competitividad.
- Investigación y desarrollo - innovación.
- Oferta exportable viable.

1.9.4 El proceso de asociatividad

El proceso de asociatividad considera como base la confianza mutua, en medio los pactos o acuerdos basados en objetivos comunes y reglas claras, seguidamente la acción, que puede ser colaboración táctica a corto plazo y cooperación estratégica a largo plazo.

Lidia González (2003), en *Cooperación y Empresas: Retos, Presente y Futuro*, define las siguientes características:

- a. No existencia de subordinación
 - Identidad jurídica independiente de los socios.
 - Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.
 - Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.

- b. Coordinación de acciones futuras
 - Se establece cierta dependencia mutua.
 - Acuerdos explícitos (escritos o verbales)
 - Transferencia permanente de recursos.
 - Se reduce la autonomía organizativa

- c. Consecución de un objetivo común
 - El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes.
 - Juego de suma positiva.
 - Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.

1.9.5 Características de la asociatividad

Las características de la asociatividad son:

a. Motivos genéricos para la asociatividad

En primer lugar, aquello que en definitiva da pie al uso de la capacidad de los actores de los sistemas productivos para realizar actividades mancomunadas, a fin de lograr ventajas competitivas, es el hecho de que muchos de los problemas usuales que enfrentan las MIPYMES (cf. ONUDI, 2003 en ONUDI 2009).

En ese contexto, las acciones coordinadas entre las empresas involucradas, permitirían una mejor y más ventajosa en el proceso logístico de producción y comercialización. En el caso de que las empresas decidan producir conjuntamente, esto puede permitirles alcanzar mercados –hasta ese entonces prohibitivos dado su reducido tamaño, superando los obstáculos inherentes a su limitada capacidad productiva individual.

Asimismo, de ser empresas de reducido tamaño pueden beneficiarse de las economías de escala, es el repartir el costo de la adquisición de tecnología más sofisticada, así como el de alcanzar un uso más eficiente de la misma (cf. Dini, Mazzonis y Pérez, 2006 en ONUDI 2009). De ello se considera que la asociatividad resulta ser una importante herramienta para mejorar la competitividad económica de las MIPYMES, ya que permite superar algunas dificultades de una producción a baja escala y de un menor acceso a tecnologías.

b. Propósitos para la asociatividad

Los propósitos que se pueden establecer para la asociatividad son múltiples.

- Desde el captar algún recurso (financiero, humano, tecnológico, contacto, información, etc.) hasta encarar conjuntamente las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, tales como

el diseño y desarrollo de producto, la comercialización, los servicios post-venta, etc.

- Desde la contratación de un agente de compras o de ventas remunerado en forma conjunta, hasta la formación de una empresa con personería jurídica y patrimonio propio, hecho que permite acceder a financiamiento, o para la comercialización de productos (cf. Valdez, 2005 en ONUDI 2009).
- Los propósitos establecidos por el grupo empresarial para la acción conjunta pueden llegar a apuntar a la ejecución de proyectos ambiciosos promovidos por ellos mismos o por entidades públicas y/o privadas en los que estén involucrados otros actores como ser: centros de capacitación; proveedores de maquinaria, materia prima e insumos, universidades, ministerios, alcaldías, entidades de cooperación internacional etc.

c. Independencia de sus actores

En cualquiera de las circunstancias mencionadas, la manera de emplear los recursos para las acciones colectivas o cómo disponer de los beneficios obtenidos es de la total incumbencia y responsabilidad de cada empresa, las cuales responden ante el resto de participantes solamente por la parte o cuota de los esfuerzos que les corresponde y que han sido acordados (Rosales, 1997). Desde esta perspectiva, los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, ni colaborar más allá de lo que se han comprometido. No obstante, esto no limita que la colaboración y beneficios obtenidos puedan extenderse más allá de la cuota de participación pactada (cf. ONUDI 2009).

d. Flexibilidad de unión y participación

En el proceso de asociatividad no existen restricciones de participación. Independientemente de la actividad que las unidades desempeñen (producción, servicios o comercialización), o del mercado al cual atiendan, pueden añadirse o excluirse de esta experiencia de forma voluntaria. Por lo que en estos procesos pueden participar pocas o muchas empresas. En algunos casos, como ya se ha mencionado, son partícipes de la acción colectiva otros actores institucionales como gobiernos locales, centros de capacitación, proveedores, etc., como en los casos de los clusters.

e. Coordinación e integración de las acciones colectivas (Gobernanza)

Uno de los elementos más distintivos y poderosos de la asociatividad. Es la capacidad de los actores para establecer relaciones de cooperación lo suficientemente virtuosas como para integrar y coordinar la acción colectiva hacia la consecución de los propósitos que el grupo empresarial haya establecido, capacidad que emerge de las redes sociales (relaciones-contactos) de los involucrados mediatizada por el capital social ²que posee ese grupo empresarial. Entendido éste como un conjunto de valores y actitudes, entre los que se encuentran: la confianza, las normas de reciprocidad y todas aquellas actitudes y valores que ayudan a la gente a superar relaciones conflictivas y competitivas para establecer lazos de cooperación y ayuda mutua (Newton citado por Kliksberg, 1999). En tal sentido, el capital social facilita la coordinación y cooperación para alcanzar metas comunes. De no contarse

² El capital social trata de los vínculos entre la persona y la sociedad, la acción social, cómo vivir en común y actuar en forma cooperativa para alcanzar propósitos comunes. El capital social se realiza y manifiesta a través de relaciones sociales, pero lo que le da noción de capital a este término es debido a que es considerado como un recurso que puede ser activado para generar mayor riqueza [...] (Arraigada y otros, 2004 en ONUDI 2009).

con este capital o escatimar su uso, difícilmente la asociatividad podrá cristalizarse (PUTNAM 1993 ONUDI 2009).

En conclusión, el capital social propicia la difusión de mejores prácticas, que acelera el proceso de incorporación de nuevos conocimientos y permite que se desarrolle en todas las personas involucradas una actitud más receptiva al cambio. Elementos que en su conjunto favorecen al desarrollo de la capacidad de la innovación de las MIPYMES.

El constante uso del capital social en las relaciones establecidas por la asociatividad contribuye a afirmar y mantener lazos emocionales y de identificación entre los diferentes actores económicos que participan, que se da a partir de redes de interacción que llegan a movilizar y legitimar entre las personas ideas, valores, conocimientos, etc. Al facilitarse el contacto de estas características entre las personas, esto mismo coadyuva a la interacción entre las diversas redes (contactos) que pueden llegar a componer un fenómeno asociativo; por lo que las personas involucradas se organizan estableciendo códigos de comunicación que facilitan la acción colectiva. En ese contexto, la confianza, la reciprocidad y la cooperación constituyen el contenido de las relaciones que se pueden llegar a entablar en la asociatividad empresarial y de no estar presentes, todo lo mencionado difícilmente ocurrirá.

De otro lado, la generación y uso del capital social en una experiencia asociativa que permite la sustitución de formas jerárquicas de organización. En su lugar genera y fortalece mecanismos de participación democráticos, en los que se promueve el constante intercambio de ideas e información que permiten “integrar y coordinar las acciones colectivas” también conocido como

gobernanza³. “De acuerdo a Valdez (2005) en la medida que existan lazos de cooperación y ayuda mutua, existirá cohesión social capaz de unir a los pequeños productores y generar acciones colectivas, de forma que puedan enfrentarse con éxito a la competencia global y superar las barreras ocasionadas por empresas de mayores magnitudes” (ONUDI 2009: 20).

La implementación de relaciones de cooperación entre las unidades permite también establecer lazos de diálogo y colaboración entre las instituciones de fomento y el sector privado.

f. Beneficios de la acción colectiva

Los beneficios que se pueden obtener como resultado de las acciones colectivas generadas a partir de la asociatividad son muchos, que están sujetos a las oportunidades de colaboración que los directivos de las firmas involucradas identifiquen. En general se señala los siguientes (cf. ONUDI 2009):

- Lograr economías de escala: reducción de costos por compra de materiales e insumos en grandes cantidades.
- Acceso a mejor y mayor información.
- Reducción de la sensación de incertidumbre y aislamiento.
- Ampliación de las redes de contacto.
- Aceleración o profundización de su capacidad de aprendizaje y de innovación.
- Mejorar la capacidad para tomar decisiones en un contexto turbulento.

³ Gobernanza: formas jerárquicas de organización por mecanismos que buscan una elevada participación de actores y un democrático intercambio de ideas entre los mismos.

- Mejorar el acceso a tecnologías de productos, procesos y de financiamiento.
- Mejorar la calidad y diseño.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Incremento de productividad.
- Capacitación de recursos humanos.
- Incremento del poder de negociación con clientes y proveedores.
- Acceso a mercados de grandes volúmenes.
- Solucionar cuellos de botella para el desarrollo.

Por otro lado, Ricciardi (citado en Dini y otros, 2006), señala que los beneficios de las acciones colectivas pueden clasificarse de la siguiente manera (cf. ONUDI 2009):

- Tecnológicos, si apuntan a la innovación de los procesos productivos;
- Comerciales, si permiten alcanzar mercados que antes estaban fuera del alcance de las empresas;
- Organizacionales, si apuntan a focalizar los recursos de las empresas hacia sus respectivos core business;
- Económicos, si generan reducción de costos gracias a economías de escala;
- Financieros, si permite liberar recursos financieros mediante la reorganización de los procesos productivos; y
- Sinérgicos, si se propone compartir competencias entre los participantes y división de los riesgos.

g. Apropiación de los beneficios de la acción colectiva

Otro elemento a destacar es aquel relacionado con el grado de apropiabilidad de los beneficios o resultados que puede reportar la experiencia de la asociatividad al grupo empresarial, que pueden ser de alta apropiabilidad o de alta externalidad.

- El de alta apropiabilidad se aplica cuando el total de resultado de una acción colectiva o un alto porcentaje de éstos benefician a los gestores y ejecutores de la acción colectiva.
- El de alta externalidad cuando los resultados de la acción colectiva también benefician de manera importante a otras personas que no han participado en esta (Dini y otros, 2006 citado en (cf. ONUDI 2009).

Ejemplo de esto último es la generación de bienes públicos, creación de servicios especializados, obtención de financiamiento con un trato especial extendido a todo un rubro, etc., todo ello a partir de la gestión de un grupo empresarial. De igual modo en una experiencia asociativa se puede dar una combinación de ambos.

h. Otras consideraciones importantes

La asociatividad puede llegar a concretar un amplio abanico de formas de organización y cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas, basadas en relaciones de cooperación voluntaria, ya sea en situaciones de competencia o de complementariedad, hecho que posiblemente ha colaborado a que se tenga una comprensión difusa de este término para quienes no están familiarizados con el mismo y sus muchas formas de materialización. A

continuación se presenta un resumen de los elementos más relevantes presentes en la asociatividad (cf. ONUDI 2009).

- Es una capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos locales, para establecer relaciones de cooperación mutua.
- Es fruto de la decisión voluntaria de sus actores.
- Puede considerarse una estrategia colectiva de uso exclusivo para pequeñas y medianas empresas.
- Permite resolver problemas conjuntos comunes manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Se pueden establecer múltiples propósitos para la asociatividad, desde los coyunturales hasta aquellos que demanden de sus actores relaciones de colaboración de largo aliento.
- Presenta alta flexibilidad de afiliación (unión) y participación de actores.
- La gobernanza (forma de integración y coordinación de las acciones colectivas) es viabilizada por el capital social (confianza, reciprocidad, contactos, valores y actitudes, etc.) que posee el grupo.
- Cuanto más homogéneo sea el grupo y menor el número de participantes que encaren un proceso asociativo, la coordinación de las acciones colectivas es más sencilla y más pronta la toma de decisiones.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- La experiencia asociativa, dependiendo del caso, puede generar resultados de alta apropiabilidad, de alta externalidad o una combinación de ambas.

1.9.6 Modalidad de asociatividad

De acuerdo a Rosales (1997) las actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que devienen de ella para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, pueden generar diversas modalidades, susceptibles de ser clasificadas a partir de algunos criterios en función a (cf. ONUDI, 2009):

- Las diferentes fases del proceso empresarial (del diseño a la comercialización);
- A las funciones básicas que existen en cualquier empresa (financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.); y
- Al alcance de la asociatividad (funcional, geográfico o sectorial, etc.).

En relación a este último criterio, las modalidades que más se han citado en la literatura especializada para describir a la asociatividad han sido: la red empresarial, la cadena productiva, los clusters, y el sistema productivo territorial. Es importante recalcar que al margen de tener presente los elementos básicos de la asociatividad (relaciones voluntarias de cooperación entre empresas, en las que los actores mantienen su independencia), poseen algunas características propias, por lo que cada una de sus definiciones aportan elementos complementarios que contribuyen a enfatizar ciertos componentes del proceso de elaboración y puesta en marcha de las diversas iniciativas colectivas.

a. Redes empresariales

Las redes empresariales, se consideran un conjunto de empresas independientes que se asocian voluntariamente, sin perder su autonomía, para alcanzar un fin común (cf. ONUDI, 2007 en ONUDI 2009). Las redes

empresariales se pueden considerar como alianzas entre grupos relativamente reducidos de empresas, generalmente del mismo sector y de la misma localidad (aunque la dimensión territorial no es una característica necesaria en las redes), que apuntan a generar ventajas competitivas que benefician (casi) exclusivamente a las empresas que conforman la red; y donde la pertenencia a una red se define sobre la base de las reglas de constitución del grupo que los miembros del mismo han elaborado de forma arbitraria, sobre la base de una idea de negocio mancomunada, generada a partir de una visión compartida (Dini y Pérez (2007) en ONUDI 2009).

La noción de pertenencia a este tipo de organizaciones empresariales está definida por la decisión de cada uno de los participantes, quienes deciden cooperar unos con otros y quienes también delimitan los propósitos de la red y la forma de coordinación e integración de las acciones mancomunadas a llevarse a cabo.

Desde un punto de vista más pragmático, las redes tienen la ventaja de atravesar las fronteras de lo público y lo privado, de las instituciones, de las empresas, las asociaciones, siendo muchas veces los catalizadores principales de acciones productivas conjuntas, debido principalmente, a que se constituyen en mecanismos bastante flexibles y muchas veces poco formales por los cuales circulan los recursos necesarios: económicos, materiales, informativos y humanos (cf. Díaz, citado por Cardona 2001 en ONUDI 2009).

En tal sentido, la red empresarial se constituye en la estructura mínima que mantiene unido a un grupo de empresas, proporcionando a cada una de ellas todos los beneficios y ventajas de la acción conjunta.

De acuerdo a López-Cerdán 2003, se menciona algunos de los objetivos de una red empresarial:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.

De otro lado, no existe un acuerdo sobre el tamaño de una red, pero en general se puede considerar que es posible integrar una red empresarial a partir de tres empresas. Sin embargo, una red tan pequeña difícilmente generará beneficios significantes para las empresas que la integran, sobre todo si éstas son de tamaño pequeño. Por el contrario, una red de más de 20 empresas, podría ser difícil de gestionar para arribar a consenso entre todos los empresarios que la integran (cf. ONUDI 2009)

b. Cadenas productivas

Se denomina “cadena productiva al conjunto de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta el cliente final y su posterior desecho o reciclaje, a través de distintas fases de producción que incluye una combinación de transformaciones físicas y de Servicios” (Kaplinsky y Morris, 2000 en ONUDI 2009: 28).

Las actividades que integran una cadena productiva pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre empresas diferentes. Estas mismas actividades pueden encontrarse dentro de una sola localización geográfica o pueden estar extendidas por áreas más amplias.

Los encadenamientos productivos se garantizan a través de un conjunto de redes sociales entre empresas o grupos de empresas que pretenden atender

mercados específicos. Un ejemplo de esto son las redes entre abastecedores de materias primas, red de producción, red de exportación o red de comercialización (cf. Díaz, 1996 en ONUDI 2009). Por tanto, el papel de la asociatividad en la eficiencia colectiva de una cadena de valor es fundamental.

c. Clusters

En cuanto se refiere a los clusters, conglomerados o distritos industriales, son considerados como concentraciones de empresas e instituciones especializadas en una misma actividad productiva, además, concentradas en una misma lugar (cf. Kaplinsky y Morris, en ONUDI 2007).

Las características presentes en los clusters son similares a las de la cadena productiva, salvo que el criterio de pertenencia no se refiere exclusivamente al proceso productivo sino a una combinación de las características productivas y de localización geográfica. Particularmente esta última variable, la del territorio, es fundamental para comprender la naturaleza de los clusters. La pertenencia a una determinada región implica otros elementos estrechamente relacionados a esta pertenencia territorial que condicionan de alguna manera las formas de relacionamiento y cooperación al interior de los clusters.

Por su parte, Roberta Rabellotti (citada por López Cerdán, 2003), identifica algunos elementos que hacen a los clusters (ONUDI 2009: 29).

- Son agrupaciones de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente.
- Poseen un conjunto de vínculos hacia adelante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos.

- Se desarrollan en un entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos y permite la creación de códigos de comportamiento comunes, tanto explícitos como implícitos.
- Cuentan con una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo.

Los clusters, por lo tanto, son conglomerados empresariales que se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo proveedores de industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente o transversalmente) incluyendo a sectores relacionados, por lo que, además de estar integradas por un tejido empresarial, suelen incluir instituciones públicas, universidades y centros especializados de formación, parques tecnológicos y servicios de información, reciclaje y apoyo técnico (Grajirena y otros, 2003 citado en ONIDI 2009: 30).

En este entendido, la formación de conglomerados y clusters empresariales dinamizan factores territoriales que generan sinergias en los procesos de innovación tecnológica, mediante redes interactivas que incrementan los niveles de competitividad y contribuyen a aumentar el desarrollo económico regional. Las interacciones que generan tensiones por rivalidad empresarial en una región, así como las sinergias creadas por relaciones de confianza de redes empresariales o clusters, dan lugar a eficiencias colectivas como ventajas competitivas (cf. Rodríguez y Hernández 2003 citado en ONUDI 2009).

d. Sistemas productivos territoriales

Los sistemas productivos territoriales están representados por un conjunto de empresas e instituciones (organizaciones y normas) de una determinada localidad, sus relaciones recíprocas y sus vínculos con actores externos (ONUDI, 2007). De acuerdo a Dini y Pérez, en el caso de los sistemas territoriales la dimensión sectorial deja de ser relevante y el criterio de

pertenencia que se impone es exclusivamente de localización. Del mismo modo como en los casos de los encadenamientos productivos y de los clusters, la definición de pertenencia es automática y no se halla sujeta a la arbitrariedad de los actores locales. Esto tampoco reporta, necesariamente, beneficios para las empresas que operan dentro de estos espacios.

Los actores que conforman tal sistema productivo, para que esta pertenencia a un territorio genere algún tipo de beneficio, tienen que aprender a forjar proyectos colectivos con los demás actores del sistema y orientar esta acción mancomunada hacia la construcción de ventajas competitivas que los diferencien de otros territorios.

Al respecto, usualmente los proyectos generados por este tipo de sistemas productivos, además de buscar elevar la productividad y competitividad del sistema o parte de éste, inquietan coadyuvar a la resolución de otros problemas que enfrentan los sujetos productivos de un determinado territorio, sin distinción de sector. Lo que marca una importante diferencia con aquellos proyectos conjuntos generados por los clusters (cf. ONUDI 2009).

Entre los problemas que tratan los proyectos de los sistemas territoriales están, por ejemplo, aquellos de: seguridad, de acceso vial, planificación del espacio, formación básica, regulación administrativa, etc. A raíz de ello las acciones necesarias son extremadamente complejas y requieren, para llevarlas a cabo, de la participación no sólo de empresarios sino también de representantes de los gobiernos locales, de las instituciones de fomento, de las entidades de educación y capacitación, de laboratorios de investigación, etc. Por lo que los resultados de la acción colectiva en este sentido son de alta externalidad.

Por ello, no es de extrañar que los diferentes proyectos y programas orientados a fomentar la articulación empresarial, desde redes hasta clusters,

implementados en los diferentes países en las últimas dos décadas, esperan que éstos, con el paso del tiempo promuevan conglomerados empresariales que lleguen a conformar sistemas productivos territoriales.

Por otra parte, pretender establecer un orden de prioridad o de aparición de las redes, cadenas, clusters y sistemas productivos territoriales no es factible, ya que son definiciones distintas que apuntan a describir aspectos complementarios sobre un mismo fenómeno: la asociatividad. Y como señala Díaz (1996), no sólo son nuevas formas de organización productiva, sino también nuevas formas de regulación privada de segmentos de la economía (cf. ONUDI 2009).

A continuación se presenta un resumen de las modalidades asociativas donde se podrá identificar ventajas competitivas diferentes, surgidas en estos ámbitos. Ventajas que están vinculadas con la existencia de sistemas eficientes de relaciones entre los actores locales, pero que resultan diferentes en cuanto al tipo de propósitos que las generan y al tipo de resultados que permiten alcanzar.

Cuadro 2

RESUMEN DE CONCEPTOS DE MODALIDADES ASOCIATIVAS

MODALIDAD ASOCIATIVA	RED	CADENA PRODUCTIVA	CLUSTER	SISTEMA PRODUCTIVO TERRITORIAL
ITEM				
Definición	Conjunto de empresas independientes que se asocian voluntariamente y sin perder su autonomía para alcanzar un fin	Conjunto de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta el cliente final y	Concentración de empresas e instituciones especializadas en la misma actividad productiva y concentrada en	Conjunto de empresas e instituciones (organizaciones y normas) de una determinada localidad, sus relaciones

	común.	su posterior desecho o reciclaje, a través de distintas fases de producción incluyentes; una combinación de transformaciones físicas y de servicios.	una misma localidad.	recíprocas y sus vínculos con actores externos.
Número de empresas	Pocas	Muchas	Muchas	Muchas
Dimensión territorial	No necesariamente	No	Si	Si
Definición de pertenencia	Semejante a la de un club (criterios definidos en el reglamento de la red establecido por sus miembros)	Proceso productivo y vínculos comerciales.	Localización y sector	Localización
Apreciabilidad de resultados	Por lo general se distribuyen entre los miembros de la red sobre la base de lo que ha establecido el grupo empresarial	Sobre la base competitiva y sobre la base de proyectos colectivos.	De manera espontánea y sobre la base de proyectos colectivos.	De manera espontánea y sobre la base de proyectos colectivos.

Fuente: DIDI Y PERÉZ 2007 en ONUDI 2009

En palabras de Vega Rodríguez (2008) las modalidades de asociatividad son:

- Redes de cooperación
- Articulación comercial
- Alianza en cadenas productivas
- Alianza en cluster
- Joint venture
- Consorcios

- **Redes de Cooperación**

Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

- **Articulación Comercial**

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

- **Alianza en Cadenas Productivas**

En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

- Alianza en Clusters

De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

- Joint Venture

Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

- Consorcios

El contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

1.9.7 Ventajas y desventajas de la asociatividad

Desde la perspectiva la perspectiva de Vega Rodríguez (2008) las ventajas de la asociatividad son:

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.

- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

Las desventajas de la asociatividad son:

- Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
- Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
- La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
- Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

1.9.8 La asociatividad para las funciones básicas empresariales

Independientemente del número de fases del proceso empresarial, en las cuales la empresa esté involucrada, siempre será necesario adelantar al menos seis funciones básicas, las cuales son (ROSALES 1997):

- El financiamiento de las actividades.
- El aprovisionamiento de los recursos físicos, principalmente la materia prima.
- La gestión de recursos humanos.
- La gestión de calidad.
- La gestión tecnológica.
- La administración y control de los recursos.

De estas seis funciones básicas, que guardan estrecha relación entre sí, al menos en cinco se encuentran oportunidades para la cooperación a través de la asociatividad.

De someterse la función de la administración y control de los recursos a la asociatividad, se comprometería la autonomía gerencial.

En cuanto a aquellas funciones básicas como son las de financiamiento, aprovisionamiento y gestión de recursos humanos y en las cuales las MIPYMES no han sido totalmente desarrolladas, falencias que promueven diversas acciones conjuntas de colaboración.

En cuanto a la asociatividad para la calidad y la gestión tecnológica, si bien son importantes en cualquier empresa, pueden promover acciones colaborativas similares a las generadas por las anteriores tres funciones básicas ya mencionadas.

Siendo el financiamiento una de las principales debilidades de las MIPYMES, y tal vez la que más pudiera promover la asociatividad, resta hacer dos aclaraciones. Dado que la asociatividad con miras al financiamiento se requiere de un alto grado de formalización jurídica, lo que eleva los costos de la cooperación, en tiempo y dinero. Esto lleva a las empresas a ampliar ya sea la base de empresas participantes, o bien sólo aprovechar oportunidades asociativas de bajo riesgo financiero.

Otro aspecto a ser tomado en cuenta, es la ampliación de la base de empresas participantes en un mecanismo de asociatividad para el financiamiento, que puede introducirle rigidez al proceso de cooperación y largos períodos de captura de los aportes individuales al patrimonio común. En este mismo sentido, un mecanismo de asociatividad de muchas empresas puede

conducir a la pérdida de la identidad de la estrategia colectiva, que está orientada a estimular un mecanismo de cooperación para el aumento de la competitividad, acercándolo más al concepto de cooperativa, que tiene una marcada orientación social antes que comercial.

1.9.9 La asociatividad en función de las diferentes fases del proceso empresarial

Según este criterio, la asociatividad encontraría oportunidades de materializarse a partir de las fases del proceso empresarial que debe encarar toda empresa. Se afirma esto debido a que independientemente del tamaño y naturaleza que pueda tener una empresa, ésta lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor, para lo cual debe encarar tres fases (ROSALES 1997):

- la investigación y desarrollo de productos o servicios,
- la producción de esos bienes y/o servicios, y
- la comercialización de los mismos

Cada una de estas fases, incluye una serie de subprocesos y actividades, que muchas veces las MIPYMEs llevan a cabo de forma precaria o parcial, debido principalmente a la escasez de recursos y en algunos casos por el insuficiente desarrollo de capacidades productivas y empresariales.

En ese sentido, en cada una de estas fases existirían oportunidades específicas para la asociatividad que pueden ser encaradas a través de diversas acciones colectivas, por lo que son muchas las oportunidades para que las empresas puedan colaborar unas a otras bajo el esquema de la asociatividad y generar acciones colectivas.

Pese al enorme potencial que hay en la colaboración entre empresas para la fase de investigación y desarrollo de productos, se ha observado que las experiencias asociativas se han generado más en torno a las fases de producción y comercialización, no aprovechando muchas veces las oportunidades y habilidades que las empresas poseen en cuanto a su reconocida capacidad de innovación. En tal sentido, aprovechar las bondades de la asociatividad para el cumplimiento de esta fase es de vital importancia para la MIPYME, ya que esto puede generar excelentes resultados para este sector. Para lo cual, sin duda, también será importante que en su entorno se genere un sistema de servicios de apoyo que coadyuve al desarrollo y fortalecimiento de esta capacidad de innovación.

En cuanto a la fase de producción de bienes o servicios, las formas de cooperación pueden actuar sobre el producto o sobre el proceso de producción. En el primer caso, se pueden desarrollar dos tipos de acciones: una encaminada a la obtención conjunta de piezas o partes integrantes del producto final y la segunda, orientada a lograr de manera mancomunada volúmenes de producción. Esto último, sin embargo no implica que las empresas se junten físicamente o modifiquen su capacidad de producción instalada. Es decir, esta producción conjunta, se podría decir que es virtual, lo cual representa importantes desafíos para las MIPYMES en cuanto a la homogenización de algunos aspectos que podrían influir sobre el acabado final de un producto; particularmente si se produce un bien que se desea comercializar conjuntamente.

Esto mismo permite que la acción colaborativa se extienda al proceso productivo, ya sea sobre el ingreso, conversión o salida de los materiales. En ese sentido estas acciones pueden ir en varias direcciones, desde la compra colectiva de materia prima o insumos hasta la subcontratación de mantenimiento, inspecciones especiales, paradas de planta, remodelaciones y

pequeñas ampliaciones, etc., es decir, todo aquello que se pudiera requerir en alguna de estas subfases.

Otro elemento presente en la asociatividad es la importación de conocimientos que permitan mejorar, ya sea el producto o el proceso de producción. Acción que puede ser realizada desde el sólo intercambio de información y consejos entre las empresas sobre estos aspectos, usualmente intercambiadas de forma espontánea en reuniones informales, o mediante la subcontratación conjunta de servicios de asistencia técnica o de capacitación que requieren de cierto grado de coordinación y delimitación de cuotas de responsabilidades y beneficios entre las unidades involucradas.

En cuanto a la fase de comercialización, es donde las MIPYMES encuentran sus mayores debilidades y en consecuencia en donde están presentes las prioridades para la cooperación entre empresas. Etapa donde además de otros factores institucionales externos a estas unidades económicas, como la acción de los gobiernos, se puede dar un soporte para la creación de diferentes formas de asociatividad.

La recepción coordinada y eficiente de los pedidos así como los despachos y entregas, suelen ser una debilidad que afecta a la credibilidad de las MIPYMES como proveedores, particularmente cuando los clientes están dispersos en una extensa área geográfica, lo cual implica una importante asignación de recursos, que difícilmente estas empresas pueden encarar de forma individual. Estas debilidades son mayores cuando existe un potencial exportador que implica mayor asignación de recursos.

En este contexto, la asociatividad para esta actividad puede ser tan simple como la contratación conjunta de un vendedor o agente comercial o llegar a conformar una empresa comercializadora.

Una de las formas organizacionales que puede llegar a devenir de la asociatividad en función del proceso de comercialización son precisamente los consorcios de exportación. En Bolivia se han realizado esfuerzos importantes desde los ámbitos público y privado en diferentes periodos, con el apoyo de la cooperación internacional, para fomentar a que las MIPYMES puedan aprovechar este tipo de mecanismo. Sobre los consorcios y los servicios que suelen brindar.

En conclusión, la asociatividad puede surgir en función de las diferentes fases del proceso empresarial debido a que permite a las MIPYMES subsanar el encarecimiento con que muchas de ellas suelen llevar adelante sus procesos de agregación de valor y, de esta manera, alcanzar economías de escala, uno de los propósitos elementales de la asociatividad.

1.9.10 Características básicas de una empresa asociativa

La empresa asociativa tiene las siguientes características (FAO s/f: 11):

- La asociación es voluntaria.
- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).

- Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo periodo de tiempo o indefinidamente.
- Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él acciones de la misma empresa.

1.10 Emprendimientos Asociativos Rurales

Una EMAR es una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables y cuenta con una estructura de gestión profesional.

En Bolivia se ha utilizado la denominación de Organización Económica Campesina ó OECA, por ser un término reconocido en el país para el mismo concepto.

1.10.1 Una EMAR exitosa

Una Empresa Asociativa Rural exitosa ha combinado:

- a) Resultados favorables para sus asociados, tanto en lo que se relaciona con sus ingresos (precios de sus productos, incremento de las producciones individuales, nuevas estructuras de producción más rentables, generación de excedentes sociales, etc.), como a través de los servicios brindados a sus miembros y a sus unidades productivas.

b) Nivel de sustentabilidad de la empresa, en términos de haber logrado cierto grado de independencia o autonomía, en los siguientes aspectos:

- Financiero. Capacidad de pago de créditos o deudas con excedentes propios y capacidad de reproducción, mediante acumulación de capital propio.
- Gestión. Un liderazgo claro y eficiente de los niveles de gestión y dirección de la empresa
- Solidez organizativa. Cohesión interna de sus asociados y normativas claras sobre participación, distribución de beneficios, obligaciones y sanciones. Capacidad de resolución de crisis y conflictos. Nivel de control de los asociados sobre las decisiones que inciden en la marcha de la empresa y sus resultados.
- Sustentabilidad ambiental. Realización de las actividades de la empresa y los procesos productivos, en condiciones amistosas con el medio ambiente.
- Independencia actual de subsidios externos que condicionen la supervivencia de la empresa o progresión en esta dirección.

c) Permanencia o durabilidad, demostrada mediante un período prolongado de funcionamiento de al menos cinco años.

1.10.2 Factores de éxito y de fracaso

A continuación se describe diez factores de éxito para la gestión de empresas asociativas rurales y se cuenta con elementos orientadores para apoyar su fomento y fortalecimiento. Esta propuesta busca ser un aporte para la formulación de políticas y estrategias para el desarrollo rural.

Cuadro 3
FACTORES DE ÉXITO PARA LAS EMARs

N°	BLOQUE	FACTORES DE EXITO
I	Articularse a mercados de productos y servicios	Insertarse establemente en mercados diferenciados
		Ofertar productos rentables con ventajas comparativas.
		Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente la calidad
II	Construir capital social	Fomentar el liderazgo, la visión de colectivo y la participación
		Funcionar con transparencia y democracia
III	Gestionar la asociatividad empresarial	Generar capacidad y eficiencia en el equipo profesional.
		Establecer alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores
		Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales
IV	Relacionarse con el entorno	Movilizar apoyo externo
		Manejarse en un entorno cambiante

Fuente: ASOCAM, Avances temáticos de la Plataforma ASOCAM, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

En resumen, de acuerdo al cuadro anterior se puede indicar RURALTER (2007):

- Una empresa privada busca rentabilidad económica y la sostenibilidad en los mercados, una EMAR además tiene como objetivos la rentabilidad social y el impacto en las familias de sus socios.
- Una empresa privada desarrolla su accionar entorno a una propuesta eminentemente lucrativa; una EMAR, adicionalmente suele tener una propuesta social.
- En una empresa privada, se apuesta por una gestión profesional altamente calificada que desarrolla sus actividades en el mediano y largo plazo; una EMAR, además de un equipo profesional de gestión, tiene un equipo directivo, que participa en la toma de algunas decisiones y tiene comunicación y contacto permanente con los socios y el equipo de gestión.

Los factores más importantes que determinan el fracaso de las EMARs son:

- El “impulso forzado” de la asociatividad desde arriba, es decir, la imposición a los/as productores/as de la estrategia de asociatividad, como resultado de los intereses de las instancias de fomento, apoyo y cooperación, y no como consecuencia de un proceso colectivo local y consensuado.
- El sobreendeudamiento de la EMAR, o la realización de inversiones iniciales demasiado altas en la empresa, que tiene que ver con una ausencia de reflexión y análisis respecto de la capacidad real del negocio y de generación de utilidades de la EMAR durante sus primeros años y con limitadas capacidades gerenciales y directivas para orientar las decisiones de la organización.

1.10.3 Comparación entre EMARs y empresas privadas

Debe entenderse que la actividad empresarial implica asumir grandes desafíos y vencer un sinnúmero de dificultades internas y de contexto; el carácter de convencional o EMAR, no determina necesariamente el éxito o fracaso del emprendimiento, ni la superioridad o los resultados que se obtengan. El contraste que presentamos a continuación pretende resaltar el mayor esfuerzo que deben realizar las EMARs para alcanzar el éxito.

Cuadro 4
COMPARACION ENTRE EMARs Y EMPRESAS PRIVADAS

	EMPRESA PRIVADA CONVENCIONAL	MEDIANA Y GRAN EMPRESA
Dirección de la empresa	Directorio integrado generalmente por los inversionistas con visión empresarial y redes de contactos.	Directorio integrado por dirigentes/as campesinos con mucho conocimiento empírico del negocio y con necesidad de apoyo para orientar la estrategia de gestión empresarial.
Toma de decisiones	Se toman decisiones de manera rápida buscando que sean ágiles y oportunas. Generalmente hay un buen nivel de confianza.	Es un proceso, implica momentos de consulta a socios para lograr consensos. Muchas decisiones se basan en un principio de confianza.
Asociatividad	Por lo general la asociatividad no es una preocupación central, se realiza en función de los intereses de negocio. La comunicación e información se centra en pocos elementos claves del resultado de la gestión.	La asociatividad es importante, con tiempo y esfuerzos diferentes, en virtud del número de productores/as que deben participar y asumir la lógica del negocio. Se necesita invertir en comunicación e información y desarrollar mecanismos de democracia interna

Capital de pre inversión.	Los socios disponen de capital de pre inversión o tienen facilidades para acceder a él a través de créditos	El capital de pre inversión es pequeño, se basa en lo que disponen los socios. La EMAR y sus socios dependen de apoyo externo, en términos de capital, tiempo y gestión para conseguirlo
Acceso a servicios de desarrollo empresarial	Cuentan con un buen nivel de acceso a contactos comerciales, a recursos (tecnología, capital y humano) y a servicios (financieros y no financieros)	Pocos contactos en el mundo empresarial, por el tipo de negocio o por desconfianza. Sin estrategia clara para articularse a redes que oferten servicios de desarrollo empresarial
Identificación de innovaciones	Los directivos y socios suelen tener facilidades para viajar y acceder a innovaciones. Acceden a subsidios estatales pues están en contacto con los programas de promoción de exportaciones y de innovación tecnológica.	Dificultad para que los directivos, equipo de gestión y socios viajen a conocer otras dinámicas y encontrar tecnologías coherentes con sus necesidades. Pocas facilidades para aprovechar las oportunidades de vinculación entre demanda externa y su potencial de producción.
Calidad	La producción de las empresas es única, aunque por lotes. La calidad del producto es única y estándar, es decir, responde a parámetros de un sistema de calidad preestablecido en la empresa.	Generalmente la producción es individual y es necesario invertir en estandarizar la calidad para lograr el acceso al mercado, proceso que es lento debido a las diferentes capacidades de inversión de los socios.
Ubicación	Suelen estar en zonas geográficas que disponen de buen acceso a servicios, generalmente alrededor de las grandes ciudades	Se ubican en lugares alejados de los mercados dinámicos, en donde disponen de pocos servicios básicos y limitada oferta de servicios financieros y no financieros.
Recurso humano	La empresa ha previsto recursos para contratar profesionales calificados y entre los socios hay claridad sobre las necesidades de	Pocos recursos para contratar personal calificado y que comparta los objetivos de la EMAR. Es complejo lograr que se invierta en conformar un equipo

	realizar estas contrataciones. La oferta remunerativa es atractiva.	profesional para el negocio. La remuneración profesional suele ser baja, en relación con el mercado
--	---	---

Fuente: RURALTER, Plataforma regional Andina, Patricia Camacho (Intercooperation), Christian Marlín (SNV), Carlos Zambrano (RURALTER), Marzo 2007. Impreso en Quito Ecuador.

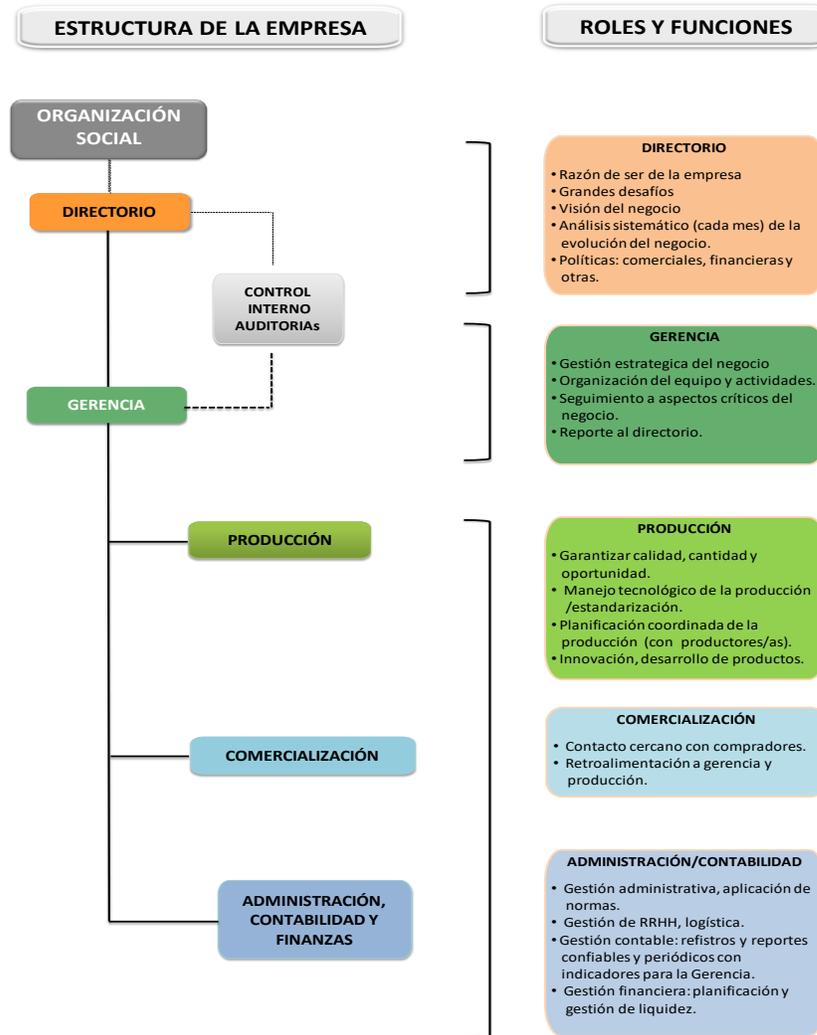
Las EMARs que demuestran eficiencia cuentan con un equipo encargado de la gestión de la empresa, con capacidad suficiente para organizarla internamente y dirigir actividades hacia el mercado de manera competitiva, respondiendo de adecuada y oportunamente a las demandas de sus clientes externos e internos (cf. RURALTER 2007).

Para facilitar la comprensión de este tema, es preciso representar la estructura organizativa de la EMAR, para identificar algunas de sus particularidades.

1.10.4 Estructura, roles y funciones de una EMARs

La necesidad de contar con personal calificado en la gestión de la EMAR se vuelve un asunto prioritario, dado que los socios son pequeños/as productores/as, generalmente poco relacionados con las estrategias, técnicas e instrumentos de la gestión empresarial. El equipo técnico deberá manejar aspectos sociales relacionados con el carácter asociativo de la empresa (cf. RURALTER 2007).

**Figura 1.
ESTRUCTURA Y ROLES DE UNA EMAR**



Fuente: RURALTER 2007

1.10.5 Equilibrio entre beneficios individuales y colectivos

Toda EMAR es sensible a desarrollar tensiones que tienen que ver con el choque de intereses entre lo individual y lo colectivo. Los principales intereses de los socios de la EMAR tienen que ver con la necesidad de incrementar sus ingresos, obteniendo un mayor precio por su producto, lo cual, naturalmente es

su demanda a la empresa. La empresa como tal, en cambio, busca garantizar su sostenibilidad, para lo que requiere cubrir sus costos y generar excedentes para su capitalización y reinversión. Este conflicto de intereses tiene como uno de sus orígenes, el doble rol de los/as productores/as asociados en la EMAR, como proveedores y como dueños de la empresa (cf. RURALTER 2007).

La clave está en lograr un equilibrio entre los objetivos individuales de los socios y los de la EMAR, en referencia a sus intereses estratégicos de mayor plazo y sus necesidades de crecimiento y capitalización.

1.10.6 Visibilizar los beneficios y obligaciones de los asociados/as.

Uno de los temas difíciles en las EMARs, es lograr acuerdos con los socios para que las utilidades generadas por la empresa no sean reintegradas en su totalidad a los asociados, sino que sirvan como un fondo de capitalización para la consolidación y crecimiento de la organización. Es conveniente generar en corto tiempo, ciertos beneficios concretos, lo que ayuda a incrementar la motivación y confianza, creando un marco favorable para la comprensión del rol de la empresa asociativa y la necesidad de su capitalización (cf. RURALTER 2007).

Existen diversas formas mediante las cuales las EMARs logran cumplir las expectativas de sus socios, todas ellas reconocidas como logros o beneficios concretos, algunos ejemplos pueden ser (cf. RURALTER 2007):

- Seguridad de mercado para el producto, lo que se traduce en garantía de generación de ingresos para el productor/a, que confía en que la EMAR le comprará y pagará su producción

- Otorgamiento de servicios sociales con carácter de solidaridad a los asociados y sus familias: seguro médico, fondo de solidaridad, subsidio a la educación, etc.
- Oferta de servicios para mejorar los niveles de competitividad de los socios: asistencia técnica, créditos, provisión de insumos, etc.
- Garantía de recolección o cosecha del producto en el lugar de producción
- Sistema de entrega de anticipos de pago por el producto, para financiar la época de siembra, cosecha o pequeños gastos familiares
- Relaciones comerciales con dignidad: oportunidad en pagos, precio, peso y medidas justas.

Si la empresa no logra generar beneficios visibles a corto plazo, los socios se alejaran de la empresa y la EMAR se debilitará.

Brindar a los socios de la EMAR beneficios tangibles (precio atractivo y otros servicios) o intangibles (orgullo, autoestima, etc.) permite desarrollar un “sentido de pertenencia” hacia la empresa que se refleja en actitudes concretas que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa (cf. RURALTER 2007):

- Lealtad en la entrega del producto
- Alta participación en las asambleas
- Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos
- Preocupación por la calidad.

1.10.7 ¿Para EMARS es necesario el subsidio?

Debido a la posición desventajosa que tienen los/as pequeños/as productores/as rurales frente al mercado, el subsidio es indispensable, pero este debe ser dimensionado, transparentado, aprovechado para el

fortalecimiento de la EMAR, conocido por los asociados/as y decreciente en el tiempo con perspectivas de sostenibilidad. Esto acompañado de condiciones favorables en los entornos más próximos y nacionales.

A nivel de la EMAR, resulta difícil que los/as productores/as puedan asumir todos los costos e inversiones de manera inicial, por ello es pertinente la inversión de terceros hasta que la empresa alcance un volumen adecuado de negocio (cf. RURALTER 2007).

Entonces el subsidio externo, es pertinente como apoyo a iniciativas de pequeños/as productores/as rurales, pero es preciso cuidar que esto no genere distorsión de precios o deforme la naturaleza de la organización. Los subsidios deberían orientar y facilitar la identificación de mercados, el acceso a tecnología y el desarrollo de capacidades, es decir, generar condiciones de sostenibilidad de la empresa (cf. RURALTER 2007).

La dimensión financiera de las fuentes de subsidio y del apoyo técnico al que accede la EMAR durante un periodo mínimo, debe ser calculada en función del alcance del punto de equilibrio de la empresa. Muchos fracasos ocurren por los plazos demasiado cortos de los proyectos de la cooperación o de las entidades de apoyo que no se ajustan a los plazos mínimos para que la EMAR pueda alcanzar su punto de equilibrio, situación también difícil de lograr.

1.10.8 ¿Liderazgos personales o concentrados, son una ventaja o un riesgo para la EMAR?

Varias EMARs consideran que uno de los factores que constituyó una ventaja en cierto momento de su actividad, fue un liderazgo fuerte y dinamizador, emprendedor (cf. RURALTER 2007).

Esta situación solo es factible que se reproduzca cuando existen altos niveles de confianza interna. Sin embargo, los liderazgos concentrados revisten un gran riesgo para las EMARs, pues pueden crear una situación de alta dependencia, así, las que no generaron procesos de formación y renovación de líderes, tuvieron que enfrentar graves crisis cuando el único líder de la empresa, por alguna razón llegó a faltar (cf. RURALTER 2007).

Las actividades del líder pueden responder a varios campos, pero también implica promover el surgimiento de liderazgos nuevos para facilitar el recambio y no hacerse indispensable. Es preferible el mirar y favorecer a empresas asociativas que generan liderazgos colectivos.

CAPÍTULO II: MODELO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

Las distintas instituciones de fomento del desarrollo rural en Bolivia han dado especial importancia al tema de la asociatividad rural con fines económicos como una forma de superar limitaciones, carencias y resolver problemas de los productores rurales, para ello han promovido procesos de asociatividad como una vía para contribuir a mejorar su competitividad económica.

Desde una perspectiva general, la asociatividad con fines económicos se relaciona con la cooperación, el capital social y la confianza. En lo específico se relaciona con el emprendimiento con enfoque empresarial y los incentivos existentes para iniciar y desarrollar acciones económicas colaborativas.

El Gobierno Boliviano con el apoyo de la cooperación Danesa, viene ejecutando el programa de Apoyo Programático al Sector Agropecuario, Fase 2 (APSA II) en este marco se ha incorporado el proyecto “Reforzamiento Institucional para Promoción de Asociatividad Rural”, que tiene como objetivo el reforzamiento a corto plazo de las capacidades institucionales de los ejecutores del mismo, en lo referido a la promoción de asociatividad rural, a fin de mejorar el desempeño de las entidades asociativas empresariales y gremiales actualmente promovidas. Mientras tanto, a mediano plazo se espera aumentar las capacidades institucionales de promoción de asociatividad rural en un ámbito nacional.

El enfoque temático específico del Proyecto es la promoción de la asociatividad rural, fomentando el desarrollo del “capital social” de los grupos de productores, lo cual significa: la apropiación efectiva de las iniciativas asociativas por los

productores “socios”; la adopción de prácticas de buen gobierno asociativo; y la eficacia en el aprendizaje de los asociados en aspectos técnicos, administrativos y organizativos.

A continuación se presenta el modelo de asociatividad que entidades ejecutoras del APSA II como la Fundación Valles y Fundación Altiplano ha considerado para que emprendimientos asociativos rurales con visión empresarial potencien sus capacidades de gestión productiva, económica, financiera, administrativa y comercial. En el tema de asociatividad comprendida como las acciones colectivas de diversa naturaleza emprendidas por grupos de personas para lograr objetivos comunes, que individualmente no podría o les sería dificultoso conseguirlo.

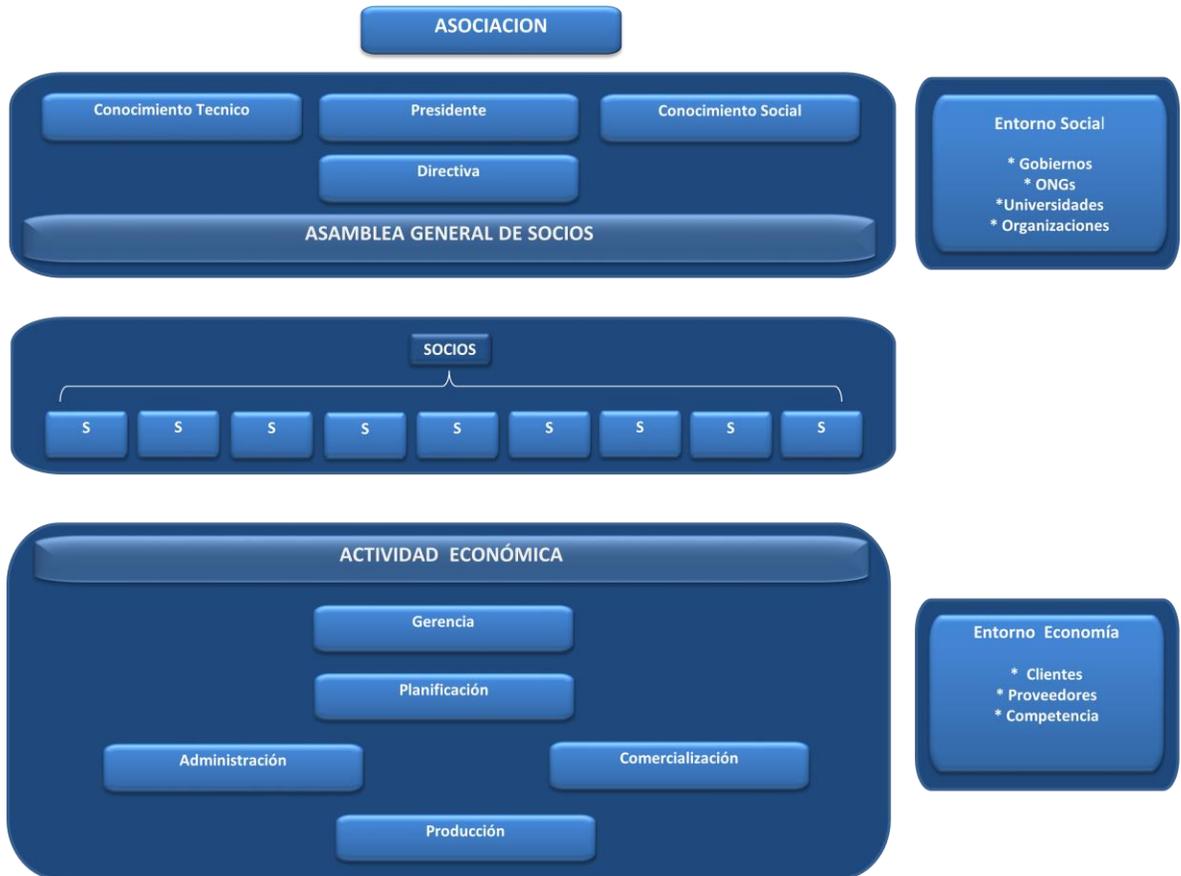
2.2. MODELO DE ASOCIATIVIDAD

El modelo de asociatividad que se describe considera diversos aspectos en relación al tema de emprendimientos rurales con fines económicos, realizadas por organizaciones que las denominamos Entidades Asociativas Rurales (EARs). La asociatividad, a pesar de su importancia, tiene todavía en el país un avance modesto, a medida que pase el tiempo podrá ser mejor comprendida y perfeccionada respondiendo a necesidades específicas de los emprendimientos rurales.

2.2.1. COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DE UNA EAR

En la primera parte del modelo, se representa a las distintas unidades que conforman la estructura organizacional de EAR's. Esta agrupadas en tres categorías: i) los socios ii) las unidades que se encargan de aspectos sociales y iii) las que tiene que ver con los temas económicos – productivos de la EAR.

Grafico 1.
COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DE UNA EAR



Fuente: Modelo de Asociatividad "Reforzamiento Institucional para Promoción de Asociatividad Rural"

- **Estructura de la EAR**

La estructura de la EAR está compuesta por los socios, las unidades encargadas de aspectos sociales y las que se encarga de lo económico – productivo. El modelo considera también al entorno social y económico, aunque no forma parte de la EAR influye decisivamente.

De las unidades que conforman la estructura, la central está conformada por los socios cuyo bienestar, de acuerdo al Modelo es la razón de ser de la EAR. En

ellos confluye los resultados que se logren en el resto de las unidades, y de ellos parten las iniciativas para la constitución como el funcionamiento de la EAR.

Las unidades que componen el área social constituida según el tamaño y objetivos de la EAR están encargadas para atender temas relacionados con el bienestar o el “vivir bien” de los socios. En esta área se encuentra la Asamblea General de Socios, la directiva, el comité de vigilancia y otras que la EAR considere pudiendo ser estas el Comité de disciplina, Comité de educación, Comité de salud, etc.

Las unidades técnico – productivo encargada de cumplir adecuadamente el rol económico – productivo, mediante el relacionamiento de proveedores, clientes, competencia y mercado. Las unidades técnico – productivo dependerán del tamaño de la EAR y los objetivo que se plantea alcanzar.

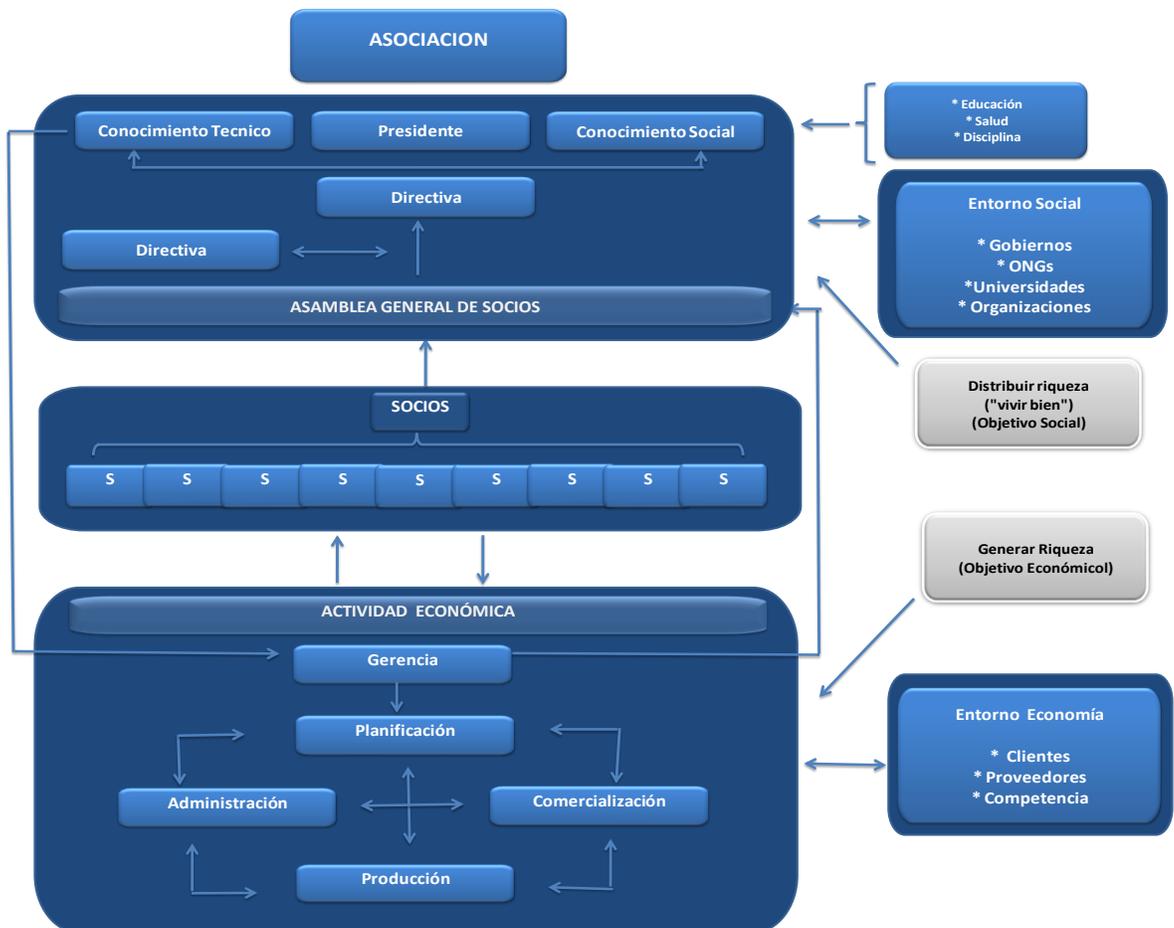
Aunque no forman parte de la EAR, el entorno social conformado por las diversas instituciones interesadas en promover y prestar ayuda a las EAR’s, como el Gobierno, ONG’s, Universidades, Organizaciones Sociales, realizan esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de sus integrantes. A su vez, el entorno económico lo conforman los clientes o usuarios de los productos o servicios de la EAR, empresas de la competencia y los proveedores de los diversos recursos que requiera para su funcionamiento, tomando en cuenta que, en varios casos, serán los mismos socios los proveedores de su propia EAR.

Contar con la estructura de la EAR no es suficiente para que esta funcione y alcance los objetivos por los cuales se formo, por lo cual el modelo desarrolla su funcionalidad como se indica a continuación.

- **Funcionamiento de la estructura de la EAR**

La segunda parte del modelo, tiene que ver con lo que la EAR hace por medio de las unidades que conforman su estructura y el rol que cumplen definidas por los socios para cada una de las unidades y también por la comunicación que existe entre ellas.

Grafico 2.
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EAR



Fuente: Modelo de Asociatividad "Reforzamiento Institucional para Promoción de Asociatividad Rural"

La EAR puede funcionar mal por falta de unidades o por el exceso de ellas, esto generaría mal funcionamiento o inadecuada relación. Por el contrario la EAR tendrá un buen funcionamiento cuando tenga las unidades necesarias, que funcionen bien y que estén interrelacionadas.

La cabeza de la EAR debe ser una sola y contar con las funciones que requiere el puesto, esto permitirá mejorar las condiciones de buena gobernabilidad, respondiendo a los objetivos planteados.

En el área social, destaca por su importancia la Asamblea General de Socios porque en ella se toman las decisiones más importantes de la EAR y se elige a quienes, en su representación conducirán al cumplimiento de sus objetivos. En esta instancia, también se aprueba el monto y tratamiento de los aportes de los socios que permitan el desarrollo competitivo de la EAR, la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana consecuente con la naturaleza de la EAR, así como también, la distribución de excedentes de acuerdo a información y propuesta de la directiva. La Asamblea tendrá un mal funcionamiento por varios factores, entre ellos, por excesivas reuniones o por la falta de ellas, por falta o exceso de información anticipada y apropiada, por inasistencia de los socios, por una conducción inadecuada debido a una inexistencia o inconveniente reglamentación para su realización, o por deficiencias de quienes la conducen, o por la falta de interés de los socios (socios pasivos), o por la falta de información que deberían proporcionar otras unidades, o por el tiempo de duración que, en no pocos casos, ocasiona aburrimiento y pérdida de interés de los asistentes.

Confiaremos (confianza) en “nuestra” Asamblea (apropiación) cuando esta funciones bien; es decir, en los términos descritos anteriormente. Se perderá la confianza en ella cuando suceda lo contrario.

La Directiva es otra de las unidades importantes de la EAR debido a que es la encargada de hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y que nutre con información y propuestas a ella en base tanto a información interna como la que proviene del entorno social. Esta unidad puede funcionar bien o mal en función de varios factores que vale la pena indicar para determinar el grado de confianza y de apropiación con dicha unidad.

Entre tales factores se mencionan los siguientes:

- Número y composición de los integrantes.
- Frecuencia de reuniones.
- Frecuencia de rotación (parcial o total).
- Información disponible para apoyar las decisiones que adopten.
- Organización de las tareas.
- Grado de delegación de funciones entre sus integrantes.
- Dedicación total o parcial de la Directiva.
- Recepción o no de las remuneraciones.

Se afectara a la apropiación de la Directiva (tomando en cuenta que no es lo mismo decir “mi Directiva” que “la Directiva”) y a la confianza que los socios depositen en ella en función de los resultados de su funcionamiento. Dependiendo de la Directiva existirán otras unidades funcionales a los objetivos que, en materia de desarrollo social y económico, se definan en la EAR. Es de interés para el buen gobierno de la EAR en su conjunto que tales unidades tengan claramente definidos sus roles, sus interrelaciones con otras unidades, reglas de funcionamiento y los recursos que necesiten.

En el área técnico – económica, se encuentran las unidades encargadas de la generación de los ingresos que posibilitan el cumplimiento de los fines sociales de la EAR, para que los socios “vivan bien” (Acceso y disfrute de bienes

materiales; realización afectiva, subjetiva y espiritual; armonía con la naturaleza y comunidad con los seres humanos).

De acuerdo al modelo, la principal fuente de ingreso de la EAR son los consumidores o clientes, y estos no estarán interesados en los valores de la EAR, o en explicaciones coherentes de su metodología o intenciones, lo único que les interesa es el valor que ellos perciben en el producto o servicio que le venderá la EAR. Desde tal punto de vista, la EAR deberá responder, a la cabeza de su gerente, a una doble exigencia: eficiencia y efectividad en las tareas de producción y producir lo que la gente desea comprar. Para ello, debe contar con las unidades y personal necesarios, que pueden ser más o menos, tanto en cantidad como en composición, dependiendo del tamaño y naturaleza de la EAR.

Por tanto, la misión y propósito de la EAR debería ser satisfacer al cliente, para así satisfacer a sus socios. En este intento también debería conocer, además de las expectativas de los clientes, lo que la competencia ofrece y a los mejores proveedores, incluidos los mismos socios, por medio de las unidades correspondientes.

Descritas ambas áreas, se puede concluir, desde la perspectiva del Modelo, que la EAR debe ser funcional al cumplimiento de los objetivos sociales y económicos para asegurar su supervivencia.

- **Ámbitos de participación**

El modelo se completa analizando los ámbitos en los que los socios participan en su organización: i) formación de capital, ii) Gestión y iii) Distribución de los excedentes.

El primero de los factores, está relacionado con la formación de capital necesario para la constitución y posterior funcionamiento de la empresa. Sin este capital, por más bueno que sea el proyecto de empresa asociativa, no se concretará, o durará hasta agotar los recursos financieros o funcionará a medias por falta de financiamiento y recursos.

El segundo factor tiene que ver con el estilo de gestión que adopten las EARs, y como, por quienes y con qué competencias será ejecutada la gestión para cumplir los objetivos que la EAR pretenda alcanzar. La propuesta deberá estar orientada hacia el estilo de gestión integral.

Determinar los excedentes y los criterios que deberían tomarse en cuenta para distribuirlos de manera provisora, equitativa y solidaria son los puntos principales que corresponden ser considerados en el tercero de los factores; tomando en cuenta que es uno de los que, cuando no fue abordado oportunamente, ha sido una de las causas principales de la paulatina pero segura desaparición de muchas EARs.

2.3. ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE ASOCIATIVIDAD

El modelo para su diseño ha considerado aspectos conceptuales que permiten conocer y respaldar apreciaciones respecto a la asociatividad y su importancia en emprendimientos rurales con fines económicos. Instituciones de fomento del desarrollo rural en Bolivia han dado especial importancia al tema de asociatividad como una forma de superar limitaciones, carencias y resolver problemas de productores rurales y para ello han promovido procesos hacia este tema para contribuir a mejorar su competitividad económica.

A pesar de la importancia del tema, solo se conocen pocos emprendimientos que desarrollen conceptualmente los alcances e implicaciones del concepto de asociatividad, o que cuenten con una propuesta global o específica de cómo hacer para fortalecer la competitividad de manera asociativa.

El modelo considera, desde una perspectiva general, que la asociatividad con fines económicos se relaciona con la cooperación, el capital social y la confianza. En lo específico, se relaciona con el emprendimiento empresarial y los incentivos existentes para iniciar y desarrollar acciones económicas colaborativas. La asociatividad como mecanismo de cooperación es un medio para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas, por tanto las asociaciones de productores son o quieren ser estructuras de intermediación entre los productores rurales y los restantes eslabones que intervienen en su entorno económico, institucional y político, por lo que tienen como función organizar las relaciones con el medio exterior y no solo regular las relaciones internas de los socios, es decir, su funcionamiento esta basado en dos principios: el principio de utilidad y el principio de identidad.

El modelo indica, que las condiciones para el desarrollo de las asociaciones con fines económicos deben estar articuladas esencialmente entre: a) el aumento de la competitividad de los productores asociados a ella (tomando en cuenta que la EAR, por si sola, no garantiza el aumento de la competitividad), y b) un bien común, que es la acción colectiva en sí misma, sin el primero no se podría alcanzar. En las EAR, como organizaciones sociales, su desempeño global no dependerá única y exclusivamente de sus resultados económicos, sino también de su capacidad para dar forma a un sistema de reglas y normas que les de coherencia, solidez y personalidad institucional.

2.4. LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD

Para el modelo, en términos generales, la importancia de la asociatividad radica en la generación de riqueza para hacer posible mejoras en las condiciones de sus asociados a través de acciones conjuntas y coordinadas. La cooperación es la base de la asociatividad, complementada por la confianza mutua.

Los pequeños productores y sus familias se desenvuelven en condiciones económicas frágiles, individualmente no disponen de ciertos medios de trabajo, o no pueden pagar salarios cuando su producción demanda mucha mano de obra, o no pueden financiar innovaciones, o bien estar lejanos de los centros de ventas de sus productos, por lo que con frecuencia son víctimas de los “rescatistas” mediante castigos en el peso y la valoración de la calidad de sus productos.

Ante este panorama los productores cooperan entre si uniéndose para resolver problemas como los mencionados, ya sea compartiendo ciertos medios de trabajo de alto costo como animales de trabajo, equipos, uniendo esfuerzos y trabajo para hacer labores estacionales intensivos en las parcelas de cada familia, generando y compartiendo conocimientos y experiencias sobre prácticas productivas o estrategias económicas, contratando de manera conjunta los medios para ir a vender sus productos a sitios alejados, o para comprar insumos y transportarlos en conjunto.

2.5. ASPECTOS BASICOS DE OPERACIÓN DE ENTIDADES ASOCIATIVAS

Los principios básicos para la operación de EAR, están vinculadas con la gobernabilidad, la apropiación y la confianza, que se constituyen en el soporte institucional del gobierno asociativo.

Gobernabilidad, proceso en el cual los actores sociales y/o económicos delegan sus capacidades de decisión a un colectivo que tiene por mandato garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos para la entidad asociativa.

Apropiación, entendida como el proceso que posibilita que los socios de la entidad asociativa, asuman la responsabilidad compartida de aportar sus esfuerzos para garantizar que la entidad asociativa cumpla con sus objetivos.

Confianza, como el elemento fundamental que se constituye en la base de desarrollo de la entidad asociativa en términos de fortaleza institucional, desarrollo de prácticas eficientes de gestión asociativa y definición de incentivos entre los socios.

Los tres elementos indicados anteriormente son los que constituyen el gobierno asociativo.

- **El Gobierno asociativo**

Consiste en un conjunto de normas establecidas sobre las cuales se toman decisiones estratégicas y operativas, además que determinan cómo se asignan responsabilidades, funciones y actividades entre sus componentes. Para el establecimiento de un gobierno asociativo se considera que debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. Existencia de **liderazgo efectivo**, es decir contar con individuos de alta legitimidad, representatividad y con capacidad de influir en los socios y motivarlos para que esto sigan trabajando en el logro de los objetivos asociativos, además de apoyarlos en situaciones de incertidumbre o

dificultades. Al respecto, debe tomarse en cuenta que se han dado casos de muy buenos líderes al momento de gestión de la EAR, que se transforman en pésimos gestores cuando está en funcionamiento; perdiendo en consecuencia, un buen líder a cambio de un pésimo administrador.

2. **Control social** para desarrollar contrapoderes efectivos, es decir instancias asociativas con capacidad real de controlar a otras que toman ciertas decisiones y manejan los recursos de la entidad asociativa (Por ejemplo: La asamblea general controla a la junta directiva, la junta directiva controla a los ejecutivos o al presidente, etc.). Los contrapoderes son indispensables para procurar la eficiencia y eficacia empresarial y la confianza de los asociados, coadyuvando a que se tomen las mejores decisiones y vigilando el buen uso de los recursos asociativos, por lo que quienes lo integran deben contar con perfiles educacionales y técnicos apropiados para ejercer ese control social de manera efectiva. La efectividad de los poderes depende del nivel de apropiación, la confianza y el acceso a recursos como la información, la capacitación, el tiempo disponible para ejecutar funciones y, fundamentalmente un absoluto respeto de las normas establecidas por el gobierno asociativo.
3. **Sistema de gestión “de abajo hacia arriba”** donde los “socios valen”, es decir que los directivos basen su accionar tomando en cuenta los mandatos recibidos de los socios o la asamblea general, complementada con una clara y adecuada rendición de cuentas a estas instancias.

- **La Gobernabilidad**

Una definición amplia de gobernabilidad indica que es un sistema de personas y procesos que mantienen una organización encauzada y por medio de la cual se toman decisiones de alta importancia, definición que articula tres principios fundamentales que son la eficacia, legitimidad y estabilidad.

En términos generales los objetivos de la gobernabilidad son:

- Capacidad de proyectar a la asociación (Misión, valores, estrategias)
- Defender la misión y las metas de la organización.
- Guiar a la organización en sus principales directrices estratégicas.
- Mantener la salud de la organización a largo plazo, además de mitigar cualquier tipo de riesgo.
- Asegurar la responsabilidad corporativa en toda la organización.

Para que exista este estado o grado de equilibrio dinámico entre las demandas de los socios y la capacidad de respuesta del directorio (dirigentes) de la EAR a las demandas planteadas, es necesario estructurar un directorio eficaz, tomando en cuenta por lo menos estos factores:

- Tamaño ideal del directorio,
- Composición del Directorio, donde la idoneidad es la clave para todas las decisiones al respecto, además del nivel de experiencia en gestión política y de negocios.
- Período de designación, considerando fundamentalmente los periodos de rotación, el rendimiento de sus miembros, las capacidades y las necesidades de la entidad.

- Compensación, entendida como la formulación de políticas de incentivo o remuneraciones adecuadas, para que los miembros del directorio tomen con responsabilidad sus roles.
- Políticas sobre conflictos de interés, de manera que estén previamente establecidas las reglas respecto a relaciones del directorio con parientes cercanos, neutralidad en la forma de decisiones, etc.
- Balancear la gobernabilidad y la gestión administrativa.

- **La Apropiación**

Los cimientos sobre los que se construye una iniciativa asociativa con fines económicos en la que hay convergencia entre intereses individuales y colectivos, es la apropiación de la iniciativa por sus asociados.

A pesar de que no existen reglas sobre el tema, las características e indicadores de una apropiación efectiva parecen ser:

- La iniciativa ha sido diseñada y aprobada por los socios, y estos tienen un dominio efectivo sobre el emprendimiento. No se trata de apropiarse de propuestas externas, sino de construir propuestas apropiadas a la situación, posibilidades y perspectivas del grupo.
- La iniciativa es llevada bajo el riesgo de recursos propios (capital doliente) de los individuos asociados, en cantidades suficientes como para permitir la operación normal de la Asociación.
- Los socios son leales a los compromisos económicos asociativos.
- Los socios realizan el control social de la iniciativa global y exigen sus derechos y cumplen con sus obligaciones.
- Los socios tienen perspectivas de beneficios en plazos razonables concordantes con la estrategia de desarrollo de la EAR.

- Los socios apoyan decisiones equilibradas para atender sus intereses individuales y los colectivos, como la distribución de excedentes.

La cohesión del grupo sobrevive a crisis de tipo económico y organizativo, las que de manera casi inevitable puede pasar en todo tipo de iniciativa empresarial. Dentro del listado anterior se destaca la importancia estratégica de que los socios corran riesgos económicos significativos en la iniciativa asociativa, puesto que esta participación efectiva incentiva comportamientos y actitudes individuales deseables para el éxito asociativo, transformando a los participantes en garantes efectivos de:

- Decisiones económicas y técnicas bien tomadas.
- Administración rigurosa y transparente.
- Redes de control social (de contrapoderes) efectivos a directivos y ejecutivos.

- **La Confianza**

La confianza es como el “cemento” que une a los socios en la entidad asociativa y con las iniciativas emprendidas. El cultivo de la confianza depende de varios insumos:

Acceso a información sobre la marcha de la EAR, la cual debe ser:

- a) Útil: relacionada a los asuntos que más les concierne y en los que los socios deben participar en la toma de decisiones.
- b) Oportuna: recibida antes de tomar las decisiones.
- c) De calidad pedagógica apropiada a los socios y su diversidad, de manera que sea comprensible a todos y que estimule y facilite la reflexión.

- d) Integral: que incluya nuevos conocimientos necesarios para poder involucrarse efectivamente en la toma de decisiones y dominar la estrategia seguida por la EAR.
- Control efectivo de los líderes mediante reglas claras para la elección y renovación, accesibilidad y diálogo entre dirigentes y asociados, y capacidad de negociación de los socios ante los dirigentes.
 - Funcionamiento y ejercicio pleno de las atribuciones correspondientes a las instancias asociativas (Consejos directivos, asambleas generales, etc.) lo que implica que cada instancia posea funciones y atribuciones definidas claramente, de manera que funcionen de forma planificada y reciban los medios, el tiempo y las competencias para el ejercicio de su mandato.

La confianza puede reflejarse en indicadores sobre el comportamiento de los socios que se pueden reflejar en:

- Cumplimiento de contribuciones económicas.
- Cumplimiento de compromisos comerciales.
- Sobrevivencia a crisis de la entidad asociativa.
- Participación efectiva en eventos de discusión y toma de decisiones.

- **Construcción del Capital Social**

Para tener éxito los grupos asociativos con fines de lucro pasan por dos desafíos:

Desarrollo de capacidades empresariales y productivas, consistentes en tecnologías convencionales de administración, producción, transformación, comercio, etc., las cuales son capacidades indispensables para asegurar resultados económicos exitosos.

Dominar “tecnologías” sociales, lo cual es un desafío más importante para EAR que individuales, pues se trata de instrumentos, habilidades y valores para aprender a cooperar y gobernarse entre muchas personas con iguales atribuciones. Sin éxito en este aspecto no es posible obtener éxitos económicos.

Estos dos tipos de desafíos interactúan, puesto que sin una buena organización no habrá factibilidad en los negocios asociativos, y sin adopción de competencias administrativas no habrá buenos resultados económicos que incentiven los compromisos organizativos.

Las empresas asociativas tienen particularidades cruciales en sus reglas de juego:

- a) El triple rol de los asociados, como clientes, empresarios y trabajadores al mismo tiempo, roles con intereses distintos y contradictorios, puesto que como cliente compra servicios a la entidad asociativa buscando los precios más bajos, mientras como empresario (socio) debe procurar reducir costos y optimizar los excedentes a fin de perennizar la empresas y su competitividad en el largo plazo; y como trabajador pretenderá maximizar su ingreso. El desafío clave en la cooperación económica es armonizar el interés individual y el colectivo.
- b) El desarrollo de una entidad asociativa pasa por el desarrollo del capital económico en forma de recursos financieros y físicos, habilidades generales en los negocios y en los procesos productivos, etc., pero fundamentalmente por la construcción del “capital social” en forma de cohesión organizativa, liderazgos efectivos y buen gobierno entre los asociados, a fin de llevar a cabo sus objetivos empresariales comunes. Sin capital social no es factible la competitividad ni el desarrollo del capital económico asociativo y viceversa.

- c) El capital social es un conjunto de valores y calidad de las relaciones entre las personas que influyen en los costos de sus transacciones económicas, las cuales normalmente se ven afectadas por la desconfianza entre las personas o la incertidumbre sobre el comportamiento deseable de los otros miembros, dando como resultado menor disposición para llevarlas a cabo. En una iniciativa asociativa eso se traduce en que a menos desarrollo del capital social, menos posibilidades que los individuos tomen riesgos en la iniciativa asociativa, y que privilegien su interés individual sobre el colectivo.

En conclusión, si la asociatividad económica es un medio importante para el desarrollo rural, el capital social puede ser para este igual o más importante que los recursos financieros y la infraestructura física. Sin embargo, el capital social, a diferencia del capital económico, no puede conseguirse en su totalidad al momento de construir una EAR, sino que debe ser creado gradualmente en base a una vivencia e incentivos diversos.

2.6 RIESGOS DE LA ASOCIATIVIDAD

Básicamente, los riesgos más evidentes están vinculados con la heterogeneidad de los socios y un deficiente sistema de constitución y sustitución de los niveles de mando en las entidades asociativas.

El nivel de heterogeneidad de socios es un factor que puede volver la entidad asociativa propensa a conflictos de interés, reflejados en diferencias económicas en sus producciones e intereses económicos, en el nivel de capitalización, en afinidades de tipo localistas o políticas, etc., aspectos que pueden avivar o ser la base de conflictos. Entre más heterogeneidad de socios, más riesgos y desafíos al sistema de gobierno asociativo. (De ahí la conveniencia de considerar mecanismos para contrarrestar tal heterogeneidad,

como, por ejemplo, la constitución de un Comité de Educación en la estructura social de la Asociación.).

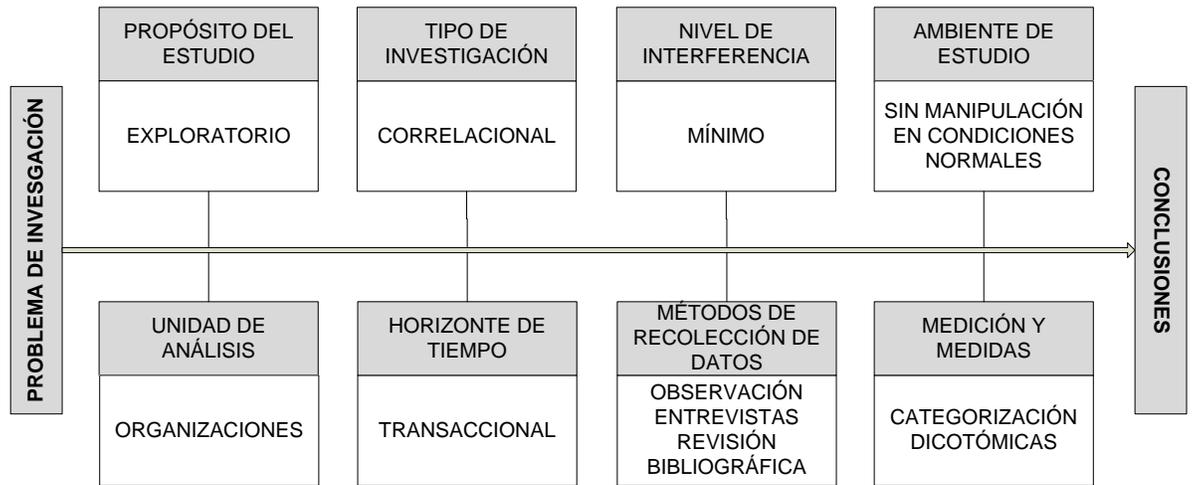
La confianza también puede ser minada, y debe llamar la atención sobre la necesidad de reforzar ¿insumos? Para mitigar tales riesgos, entre estos los más frecuentes podrían ser:

- El crecimiento rápido en socios, en escalas geográficas, en complejidad de los ámbitos de cooperación o de la administración, factores que pueden situar al socio más alejado de la realidad de la entidad asociativa.
- Los medios para mitigar este riesgo es el reforzamiento de los factores que promueven la confianza, como la información, involucramiento en decisiones, acercamiento efectivo líderes-socios y, el más importante, procesos graduales de desarrollo de cambios significativos.
- La centralización en la toma de decisiones. (A veces como resultado de contar con malos líderes que consideran ser insustituibles por el solo hecho de haber protagonizado el financiamiento para la Asociación).
- El aumento en el grado de dificultad para comprender la información de la entidad asociativa.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describe la metodología que se siguió para la elaboración del presente trabajo.

Figura 2.
ESQUEMA RESUMEN DEL DISEÑO METODOLÓGICO



Fuente: Elaboración Propia

3.1. Propósito del estudio

El estudio tuvo como propósito explorar un fenómeno que en Bolivia ha sido poco estudiado (Sekaran 2003), además de la limitada información existente a la fecha. Por lo tanto el trabajo de investigación se realizó para entender mejor la naturaleza de la problemática de asociatividad en emprendimientos rurales. Por lo expuesto, la investigación fue de tipo exploratoria, porque tuvo por objeto esencial examinar un tópico desconocido, poco estudiado o novedoso (cf. HERNÁNDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA 2006).

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de estudio fue de tipo correlacional y de estudio de campo, dado que el interés del investigador fue delinear los factores o variables asociadas a la asociatividad. Además que tal como sugiere la bibliografía los estudios correlacionales que se realizan en las organizaciones se denominan estudios de campo (Sekaran 2003). A continuación se explica con mayor detalle la afirmación referida al tipo de investigación.

La investigación fue de tipo correlacional porque buscó señalar las situaciones y eventos, además de indicar cómo es y cómo se manifestó el fenómeno a ser estudiado, en este caso los factores claves que se tienen que considerar para que un emprendimiento rural, enmarcado en la asociatividad, alcance el logro de objetivos sociales y económicos:, buscando explicar y relacionar las propiedades importantes y así relatar lo que se investiga, porque “los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación” (HERNANDEZ; FERNANDEZ; BAPTISTA 1998:60).

3.3. Nivel de Interferencia del Investigador

Debido a que no se quería influir en el comportamiento de los diversos actores, tanto de las asociaciones como de la entidad productiva, se definió que la interferencia del investigador fuera mínima.

3.4. Ambiente de Estudio

El estudio se realizó en donde las asociaciones estaban ubicadas. Por lo tanto, no se manipulo el contexto para la investigación. Además que se realizó las observaciones en condiciones normales de operación, tanto de las asociaciones como de las unidades productivas.

3.5. Unidad de Análisis

Las unidades de análisis fueron dos asociaciones, la asociación campesina de Nuevo Belén y la asociación campesina de Puerto Oro, ambas situadas en el Departamento de Pando, en el Municipio de Porvenir y Bolpebra respectivamente.

3.6. Horizonte de Tiempo

El tipo de estudio fue transaccional, debido a que los datos y la información fueron recolectadas en un solo período de tiempo, comprendido entre el mes de Diciembre de 2007 a Diciembre de 2008.

3.7. Métodos de Recolección de Datos

Los métodos empleados en la recolección de datos, fueron la Revisión Documental, la Observación y Entrevista.

La revisión documental que sirvió para recoger información relacionada a la temática de asociatividad y afines. Ander Egg (1992) señala que con la revisión documental se procura obtener la mayor cantidad de información para así conocer y narrar la reseña histórica del objeto de estudio y otros datos importantes.

La observación permitió recoger información de las asociaciones de Puerto Oro y Nuevo Belén en relación a la presencia de los factores que coayuvan a la asociatividad mediante un registro de datos en una matriz de observación. La observación participante recoge datos a partir de los sentidos del investigador o a través de instrumentos que afinan dichos sentidos (cf. ANDER EGG 1993).

La entrevista entendida como “una conversación entre dos personas, en el cual uno es entrevistador y otro u otros los entrevistados. La entrevista fue estructurado porque se realizó sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado (cf. ANDER-EGG 1993).

Cuadro 5.
APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN EMPLEADOS

MÉTODO	DEFINICIÓN	OBJETIVO	FUENTE
Entrevista	Un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los antecedentes y experiencias de aplicabilidad y manejo de asociatividad. • Conocer la percepción que tienen de asociatividad. • Identificar el concepto de asociatividad que se maneja en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Proyecto de Reforzamiento de Capacidades Institucionales para promoción de Asociatividad Rural con fines Económicos de APSA II Williams Colque • Corrdinador de DER Fundación Valles Enso Pacheco • Oscar rojas consultor del programa de dirección de cosultoria UPB • DER Fundacion Altiplano Mauricio Avila • Miguel Garcia, Gerente OFC EL TARUMA • Luis Rojas, Gerente OFC Puerto Oro
Observación	Recoge información a partir de los sentidos, mediante el registro de datos en una matriz.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros de medición para evaluar el manejo de la organización rural. 	Eventos realizados durante el proyecto Wood Bolivia
Revisión documental	Es la revisión de documentos necesarios para la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los modelos de asociatividad. • Conocer la gestión organizacional de las asociaciones. • Definiciones y caracterización de la asociatividad 	Documentos impresos, revistas, informes del proyecto Wood Bolivia y otros e internet.

3.8. Instrumento de recolección de datos y análisis

Con base en la revisión bibliográfica y el modelo teórico se desarrollo un instrumento que permitió la recolección de datos y el análisis de los casos de estudio.

El instrumento categoriza diversos factores de la asociatividad en tres pilares: Gobernabilidad, Confianza y Apropiación. Tomando en consideración la estructura organizacional, compuesta por el área social, el área económica y los socios.

El instrumento se compone de 61 factores agrupados en los pilares anteriormente mencionados.

A continuación se presenta los pilares y los factores relacionados a la asociatividad. Para el análisis se formularon preguntas vinculadas a la presencia de estos factores en los casos de estudio.

CODIGO	PILAR: GOBERNABILIDAD
REGISTRO	AREA: SOCIAL - Asamblea
GSA	PREGUNTAS
GSA1	Se realizan las suficientes reuniones de Asamblea para tratar los temas de interés de los socios?
GSA2	Se cuenta con estatutos y reglamentos para llevar adelante las Asambleas y estas respondan a las expectativas de los socios y objetivos de la organización?
GSA3	La Asamblea es reconocida por los socios como la máxima instancia para la toma de decisiones para el bien de la organización?
GSA4	La conducción de las reuniones de Asamblea son adecuadas?
GSA5	La conducción de las reuniones de Asamblea se rigen por el reglamento?
GSA6	Son adecuadas las decisiones para asignar los recursos económicos obtenidos por gestiones con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y/o por actividad económica de la organización?

PILAR: GOBERNABILIDAD	
GSD	AREA: SOCIAL - Directiva
GSD1	La directiva proporciona a los socios información de interés y de forma clara?
GSD2	La directiva proporciona a los socios información oportuna para su conocimiento y poder ser tratada en extenso en la Asamblea?
GSD3	Existe un liderazgo efectivo, es decir que los líderes han sido escogidos legítimamente?
GSD4	Las personas que componen la directiva cuentan con habilidades y conocimiento para llevar adelante sus funciones de manera eficiente?
GSD5	Se cuenta con instancias de control a la directiva para decisiones y manejo de los recursos de la organización?
GSD6	Se tiene establecido en la directiva que no pueden existir relaciones de parentesco cercano para evitar conflictos de interés?.
GSD7	Se ha logrado equilibrar los intereses individuales y colectivos?
GSD8	Se cuenta con responsables de manejar los aspectos sociales y otro de aspectos económicos relacionados con sus entornos?

PILAR: GOBERNABILIDAD	
GE	AREA: ECONÓMICA
GE1	Las distintas unidades del área económica proporcionan información de interés de los socios para ser tratada en Asamblea?
GE2	El personal que trabaja en las unidades del área económica productiva rinde sus informes y descargos únicamente al responsable del área sin que exista incidencia de miembros de la directiva?
GE3	Las distintas unidades del área económica productiva priorizan las funciones de producción y ventas y no así las concernientes a temas sociales?
GE4	El gerente o responsable del área económica productiva considera el entorno económico (cliente, proveedores, competencia) para la toma de decisiones?

PILAR: GOBERNABILIDAD	
GS	AREA: SOCIOS
GS1	Los socios tienen conocimiento real de sus derechos y obligaciones como miembros de la organización?
GS2	El socio tiene la libertad de elegir a sus representantes para que estos lleven adelante a la organización, cumpliendo el rol encomendado?
GS3	Existe la oportunidad para cada socio de ser parte de la directiva si este lo desea y cuenta con el apoyo de otros socios cumpliendo con los estatutos?
GS4	Los intereses individuales de cada socio están por debajo de los intereses de la organización, esto lo reconocen y aceptan todos o la mayoría de los socios?

PILAR: CONFIANZA	
CSD	AREA: SOCIAL - Directiva
CSD1	Se respeta el periodo de gestión de los directivos?
CSD2	Se da paso a otros socios para que formen parte de la directiva?
CSD3	Existe un liderazgo potencial para futuras gestiones?
CSD4	Los directivos presentan sus informes de gestión con los respaldos correspondientes?
CSD5	Se conforma la nueva directiva eligiendo a los socios más idóneos para cada cargo sin que exista conflicto de interés por relaciones de parentesco?
CSD6	La directiva cuenta con una planeación interna que es socializada y aprobada por los miembros de la organización?

PILAR: CONFIANZA	
CEG	AREA: ECONÓMICA - Gerente
CEG1	Se proporciona información del área económica productiva de manera oportuna y clara a las instancias que corresponden?
CEG2	El pago a los proveedores socios se lo realiza considerando los precios de mercado de los productos y/o servicios?
CEG3	Se comunica claramente sobre los costos y precios que la organización a determinado para la actividad económica?
CEG4	Los reportes de ingresos y egresos por la actividad económica productiva cuentan con respaldos y registros contables claros y completos?
CEG5	Los informes económicos (ingreso y salida de dinero) de cada unidad son presentados al consejo de vigilancia de manera mensual con los respectivos respaldos?
CEG6	Las ventas de los productos ofertados por la organización son realizadas a clientes que presentaron la mejor opción de mercado y en procesos transparentes?
CEG7	Es financiado el equipo de las unidades económicas productivas por la asociación?
CEG8	El área económica productiva ha logrado alianzas con otros actores de la cadena?

PILAR: CONFIANZA	
CS	AREA: SOCIOS
CS1	El socio reconoce la capacidad de sus dirigentes para realizar las gestiones sociales y económicas para mejorar su calidad de vida?
CS2	El socio asiste a la Asamblea con información recibida oportunamente y en lenguaje de fácil comprensión?
CS3	El socio conoce el precio de venta y forma de pago de los productos que oferta la organización?
CS4	El socio conoce los cambios que debe implementar la organización en el área económica productiva para responder a la demanda del mercado
CS5	En Asamblea expresa sus dudas sobre temas sociales y económicos y recibe respuestas validas

PILAR: APROPIACIÓN	
ASA	AREA: SOCIAL - Asamblea
ASA1	La participación de los socios en Asamblea es numerosa y participativa?
ASA2	Se tiene propuestas de los socios para nuevos emprendimientos o para mejorar los emprendimientos actuales?
ASA3	Los socios exponen propuestas para interactuar con el entorno social (Gobierno, ONG's, Universidades, Organizaciones Sociales, otros) y con el entorno económico (clientes, proveedores, competencia) para fortalecer a la organización?

PILAR: APROPIACIÓN	
ASD	AREA: SOCIAL - Directiva
ASD1	Los miembros de la directiva se encuentran comprometidos con la organización y sus objetivos?
ASD2	Los dirigentes reconocen que el socio tiene derechos y obligaciones por lo cual es importante escucharlo y hacerlo participar?

PILAR: APROPIACIÓN	
AEG	AREA: ECONÓMICA
AEG1	Se busca la innovación de los procesos de producción y ventas para mejorar la competitividad de la organización?
AEG2	Se cuenta con la implementación de un sistema de gestión en el área económica productiva para lograr mejoras en los procesos de producción y ventas?
AEG3	Los socios que participan en las unidades económicas productivas se expresan de la organización como "mi empresa"?
AEG4	Conoce oportunidades de apoyo que brinda el gobierno y organismos de cooperación?
AEG5	El responsable del área económica conoce a los actores de la cadena?

PILAR: APROPIACIÓN	
AS	AREA: SOCIOS
AS1	Los socios expresan su punto de vista sobre la orientación de la organización y son escuchados por los directivos?
AS2	Los socios tienen conocimiento y dominio sobre los emprendimientos que se tiene como organización?
AS3	Se cuenta con aporte de los socios para llevar adelante emprendimientos de índole económico y que este represente un esfuerzo significativo?
AS4	El socio considera que la unidad económica productiva le permitirá una sostenibilidad para realizar su actividad productiva generando ingresos económicos.
AS5	El socio asume responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y estas son cumplidas?
AS6	Existe un sentido de pertenencia de los socios por la organización?
AS7	Los beneficios que recibe de la organización responden a sus expectativas?

3.9. Modo de aplicación del Instrumento

Los pasos que se siguieron para aplicar el instrumento y analizar la información recogida fueron:

- Determinar la presencia o no del Factor en el caso de estudio y explicar el porque
- Determinar el número de factores por pilar
- Elaborar una relación porcentual de los factores presentes y ausentes con relación al total de los factores en cada pilar
- Comparar los resultados obtenidos en cada caso de estudio y determinar las diferencias

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASOS

4.1. ANTECEDENTES

La International Finance Corporation (IFC – LAC) implementó el proyecto denominado “FORTALECIMIENTO DEL PRIMER ESLABON DE LA CADENA PRODUCTIVA DE PRODUCTOS FORESTALES DE PANDO, apoyada por tres financiadores: IFC Banco Mundial, Embajada del Reino de los Países Bajos y la Prefectura del Departamento de Pando.

Las instituciones ejecutoras fueron la Fundación José Manuel Pando (FJMP) con un rol en la organización legal y técnica de las Empresas Comunitarias Forestales (Cafés), la WWF con el rol de abrir mercados, la Universidad Privada Boliviana (UPB) a través de la Unidad de Consultoría, encargada de la creación de capacidades empresariales en las comunidades indígenas de Puerto Oro y Nuevo Belén; y el Social Investment Group (SIG) responsable del componente de monitoreo y evaluación.

El objetivo del proyecto fue “Incrementar los ingresos y el empleo en Comunidades forestales mediante el desarrollo de la cadena de valor empresarial-comunal, y el mejoramiento del acceso a mercados. Para ello se consideraba dos componentes, el primero “Desarrollo del eslabón primario e integración Comunidad-Empresa, el segundo mejoramiento de acceso a mercados. Fuente: Estructura de proyecto “Wood Bolivia” gestión 2007.

Se fijaron como sub componente actividades macro y los productos comprometidos por cada una de las instituciones ejecutoras considerando la conformación de Organización Forestales Comunitarias – OFC’s. Para una mejor comprensión de las actividades macros se clasificaron en:

**Cuadro 6.
ACTIVIDADES DE LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS**

Capacidades Organizacionales y empresariales		Capacidades en Manejo Forestal Sostenible	
FJMP	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar las comunidades en el marco normativo del manejo forestal comunal 	FJMP	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y asistir técnicamente en servicio para el manejo forestal a 2 comunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y conformar legalmente a 2 EFC's 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar 2 PGMFI's
UPB	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar 2 Planes de Inversión Social 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar 2 POAFI's
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis FODA y Plan de Acción para la creación de 2 EFC's 		<ul style="list-style-type: none"> • 2 Planes de Manejo de Castaña
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar 2 Planes de Negocio para las EFC's 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en administración de la • extracción
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el modelo de Gobierno Corporativo 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar 2 documentos de scoping para la certificación
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a 2 comunidades en gestión empresarial y negociación para la venta de productos maderables y no maderables 		
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar 2 Alianzas Estratégicas entre EFC's- Empresas Privadas 			

Fuente: Taller de definición de indicadores y metas (Cobija – 2007) realizado por la UPB.

Para el desarrollo del presente trabajo, se toma en cuenta únicamente el componente de Generación de Capacidades Empresariales en el marco del Proyecto Wood Bolivia, entendiendo que concentra mayores elementos que responden al objeto de investigación del presente trabajo.

Asimismo, cabe indicar que para el presente trabajo de investigación, se identificaron factores que inciden en emprendimientos rurales enmarcados en la asociatividad, cuando se ejecutaba el proyecto denominado Wood Bolivia.

4.2. ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA UNIDAD DE CONSULTORÍA

La participación del la Consultora en el proyecto Wood Bolivia se puede clasificar en capacitación y acompañamiento para la generación de capacidades empresariales para la creación de unidades productivas (OFC's) de las Comunidades de Puerto Oro y Nuevo Belén del Departamento de Pando.

Los temas que fueron abordados en el plan de capacitación con los miembros de ambas comunidades fueron:

- **Motivación y liderazgo.**- Conciencia de la necesidad de cambio para mejorar, capacidad de conocer y entender la situación actual (diagnostico) identificando los problemas y oportunidades que se tiene, fijar objetivos para resolver los problemas, reconocer los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Reconocer la oportunidad que se tiene al contar con recursos maderables en su territorio y la necesidad de conformar una unidad productiva para el manejo eficiente. En cuanto a liderazgo se establecieron los cargos y funciones que se requiere para la conformación y funcionamiento de una empresa para el aprovechamiento de los recursos forestales maderables.



Taller de diagnostico de problemas oportunidades con miembros de las organizaciones de Nuevo Belén y Puerto Oro.

- **Visión Empresarial.**- Logros que desean alcanzar, y como ven alcanzados sus logros, las razones que llevaron a desarrollar sus esfuerzos para lograr sus objetivos. Evaluar si la visión empresarial responde para solucionar los problemas y necesidades que se tienen.



Comité de presentación de avance del proyecto a cargo de los representantes de las organizaciones a miembros de la comunidad, financiadores y ejecutores del proyecto

- **Sistema de gestión de negocios.**- Conocer que producir y a quien vender, que recursos necesito y que procesos se sigue para responder en calidad, cantidad, tiempo y costo, al requerimiento del mercado y capacidad de la empresa.



Visita de campo para orientar a los miembros de la organización de Puerto Oro que producir y a quien vender

- **Gestión empresarial (planificación y organización).**- Definir las actividades y tareas a desarrollar de manera secuencial, los recursos que son necesarios para realizar las actividades, cuanto es el costo, quienes serán los responsables y en qué tiempo se desarrolla cada actividad (inicio y finalización).



Organización de actividades para el aprovechamiento de los recursos forestales (madera) en las comunidades.

- **Contabilidad Básica e introducción a la contabilidad de costos.**- Principios de la contabilidad, ciclo operativo, registro de ingresos y gastos, método para medir las utilidades, estado de resultados. Distribución de dividendos.



Manejo contable y registro de costos realizado por personal de las organizaciones.

- **Gestión de recursos humanos.**- Identificación y descripción de cargos y funciones de personal, proceso de contratación del personal requerido, remuneración del personal fijo y eventual, evaluación de desempeño.



Identificación y cuantificación de personal requerido para tareas del orden social y económico dentro de la estructura de la organización, describiendo cargos y funciones

- **Planificación del personal de las OFC's.**- Selección del personal que participará en la parte operativa de la OFC's, criterios de selección, duración y permanencia, funciones y requisitos.

Las actividades de acompañamiento que se realizaron conformadas las OFC' fueron en:

- **Gestión Comercial.**- Cuantificación y verificación de la oferta de madera clasificada por especie y volumen. Elaboración y difusión de términos de referencia para la licitación de la venta de madera. Elaboración y acompañamiento en el proceso de llenado de los diferentes formularios necesarios en cada etapa del proceso de licitación, desde la reunión de aclaración hasta la adjudicación.



Negociaciones para la venta de madera entre representantes de las OFC's con empresarios nacionales y extranjeros



Participación de la Rueda de Negocio en el marco de la ExpoForest 2008 realizado en la ciudad de Santa Cruz donde representantes de las OFC's llevaron adelante las citas de negocio para venta de madera.

- **Gestión contable y financiera.**- Apertura de cuenta bancaria, para el manejo de dinero proveniente de la venta de manera y pagos del financiador. Manejo de los formularios para el registro de ingreso y salida de dinero. Registro contable de los recursos empleados para tareas de Censo, Aprovechamiento, Despachos y otras. Elaboración de informes económicos a los miembros de la comunidad y financiador. Elaboración de los estados financieros, elaboración de formularios para respaldo de movimientos de dinero. Distribución de excedentes generadas por la venta de madera.

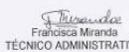
- **Gestión de recursos humanos.-** Participación en reuniones de la comunidad para designar el personal que estará a cargo del manejo de la OFC, registrando en acta los temas tratados. Acreditación del personal para el manejo económico respaldado por la comunidad, elaboración de contratos para el personal requerido para las tareas de aprovechamiento de recursos forestales maderables.

 <p>ORGANIZACIÓN FORESTAL COMUNITARIA OFC "EL TARUMÁ"</p> <p>Cobija, 30 de junio de 2008</p> <p>Señor: Jim Lima Bismark PRESIDENTE OTB NUEVO BELÉN Presente.-</p> <p>REF.: AUTORIZACIÓN CONFORMACIÓN EMPRESA S.R.L.</p> <p>Distinguido Sr.</p> <p>A tiempo de saludarle, nos dirigimos a usted para solicitar la autorización para la conformación de la empresa El Tarumá S.R.L., teniendo a la Comunidad Campesina Nuevo Belén como principal socio con un 97%.</p> <p>Para este efecto, se requiere que en asamblea extraordinaria se designe al representante legal de la comunidad para representar en la empresa indicada.</p> <p>Entendemos que esta empresa se encargará del Aprovechamiento y Comercialización de los recursos naturales con que cuenta la comunidad, como se describe en el documento adjunto.</p> <p>Sin otro particular, nos despedimos.</p> <p>Atentamente,</p> <p> Francisca Miranda TÉCNICO ADMINISTRATIVO</p> <p> Miguel García M. GERENTE</p> <p></p> <p>C. U./Coordinadora Priv. OFC</p> <p></p> <p>TELÉFONO: (091 - 3) 8422028 / CELULAR (091) 72916583 / SITIO WEB: http://boscafora.lycos.es/tarumá/ ofo_nuevobelén@satnet.bo / PANCHO - BOLIVIA</p>	 <p>ORGANIZACIÓN FORESTAL COMUNITARIA OFC PUERTO ORO</p> <p>Cobija, 30 de junio de 2008</p> <p>Señor: Martha Quispe Cauco SECRETARIA GENERAL SINDICATO CAMPESINO PUERTO ORO Presente.-</p> <p>REF.: AUTORIZACIÓN CONFORMACIÓN EMPRESA S.R.L.</p> <p>Distinguida Sra.</p> <p>A tiempo de saludarle, nos dirigimos a usted para solicitar la autorización para la conformación de la empresa Puerto Oro S.R.L., teniendo al Sindicato Campesino Puerto Oro como principal socio con un 97%.</p> <p>Para este efecto, se requiere que en asamblea extraordinaria se designe al representante legal de la comunidad para representar como socio en la empresa indicada.</p> <p>Entendemos que esta empresa se encargará del Aprovechamiento y Comercialización de los recursos naturales con que cuenta la comunidad, como se describe en el documento adjunto.</p> <p>Sin otro particular, nos despedimos.</p> <p>Atentamente,</p> <p> Fátima Mescias Cruz TÉCNICO ADMINISTRATIVO</p> <p> Rolando Quispe Cauco GERENTE</p> <p></p> <p></p> <p>TELÉFONO: (091 - 3) 8422028 / CELULAR (091) 72916583 / SITIO WEB: http://boscafora.lycos.es/puertooro/ ofo_puertooro@satnet.bo / PANCHO - BOLIVIA</p>
---	---

Notas de los representantes de la OFC's dirigidas a sus representantes de la comunidad para conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada para que se encargue de la comercialización de la madera en las comunidades respectivas.

- **Mecanismos de comunicación.-** Socialización a todos los miembros de la comunidad de las actividades realizadas por la OFC. Presentación de las modalidades que se tiene para la venta de madera considerando sus ventajas y desventajas, se firma en acta el consenso de la venta con la modalidad de licitación. Se realiza la convocatoria para la licitación de la venta de madera de las OFC's a través de radio y publicaciones en internet y haciendo llegar cartas a empresas que representan potenciales clientes. Se designa y registran

mediante formularios a personas de la comunidad, autoridades locales y representantes de las entidades ejecutoras del proyecto para que participen en la licitación para evidenciar la transparencia del proceso. Reuniones de coordinación entre OFC y empresa adjudicada para la compra de madera, establecimiento de modalidad de trabajo de acuerdo a contrato. Elaboración de formularios para llevar a cabo las reuniones ordinarias y extraordinarias de las comunidades incorporando los protocolos para tratar los temas de la OFC. Informes parciales a la comunidad sobre resultados del aprovechamiento de madera para la toma de medidas correctivas si correspondían.

 <p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN FORESTAL COMUNITARIA OFC "EL TARUMÁ"</p> <p style="text-align: right;">Cobija, 27 de junio de 2008</p> <p>Señor: Jim Lima Bismark PRESIDENTE OTB NUEVO BELÉN Presente -</p> <p style="text-align: center;">REF.: CONFORMACIÓN COMISIÓN CALIFICADORA</p> <p>Distinguido Sr.</p> <p>A tiempo de saludarle, nos dirigimos para solicitar se incluya en el orden del día de la reunión ordinaria de fecha 05 de julio de 2008 la conformación de los representantes de la comunidad que participarán en la Comisión de Evaluación y Calificación que acompañarán al equipo administrativo de la OFC El Tarumá en el proceso de licitación.</p> <p>Asimismo, comunicamos la visita del consultor Jorge Elgegren enviado por el IFC-Banco Mundial, para que realice la evaluación al proyecto que venimos desarrollando junto con la Universidad Privada Boliviana UPB, por lo que se tiene programado la visita a la Comunidad el viernes 25 de julio de 2008 de hrs. 07:30 a 17:00.</p> <p>Esperando su participación junto a los miembros de la comunidad y equipo administrativo de la OFC El Tarumá, nos despedimos.</p> <p>Atentamente,</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Francisca Miranda TÉCNICO ADMINISTRATIVO </div> <div style="text-align: center;">  Miguel García M. GERENTE </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div> <p style="font-size: small; margin-top: 20px;">C.c.Coordinadora Proy. IFC</p> <p style="font-size: x-small; margin-top: 10px;">TELEFONO: (091 - 3) 8422929 / CELULAR (091) 72910593 / SITIO WEB: http://www.ofc-el-taruma.org.bo ofc_nuevoobel@ yahoo.es / PANDO - BOLIVIA</p>	 <p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN FORESTAL COMUNITARIA OFC PUERTO ORO</p> <p style="text-align: right;">Cobija, 28 de junio de 2008</p> <p>Señor: Martha Quispe Cauco SECRETARIA GENERAL SINDICATO CAMPESINO PUERTO ORO Presente -</p> <p style="text-align: center;">REF.: INFORME ACTIVIDADES APROVECHAMIENTO POAF 2007</p> <p>Distinguida Sra.</p> <p>A tiempo de saludarle, nos dirigimos a usted para informarle sobre las actividades realizadas para el aprovechamiento del POAF 2007 de nuestra comunidad campesina Puerto Oro con la empresa adjudicada A.D. Import Export.</p> <p>Las actividades a la fecha son:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">13-06-08</td> <td>Firma de contrato.</td> </tr> <tr> <td>17-06-08</td> <td>Recibo del primer pago correspondiente al 50% (\$us. 32.000.-) por la venta de madera a la cuenta bancaria No. 4010663441 (M.E.)</td> </tr> <tr> <td>27-06-08</td> <td>Ingreso de la empresa A.D. Import Export a la comunidad preparando actividades para ingresar a la AAA-2007. (Construcción del Puente para cruzar el río Tahuamanu).</td> </tr> </table> <p>Sin otro particular, nos despedimos.</p> <p>Atentamente,</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Fatma Mesquita Cruz TÉCNICO ADMINISTRATIVO </div> <div style="text-align: center;">  Rolando Quispe Cauco GERENTE </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">   </div> <p style="font-size: x-small; margin-top: 20px;">TELEFONO: (091 - 3) 8422929 / CELULAR (091) 72910593 / SITIO WEB: http://www.ofc-puertooro.org.bo ofc_puertooro@yahoo.es / PANDO - BOLIVIA</p>	13-06-08	Firma de contrato.	17-06-08	Recibo del primer pago correspondiente al 50% (\$us. 32.000.-) por la venta de madera a la cuenta bancaria No. 4010663441 (M.E.)	27-06-08	Ingreso de la empresa A.D. Import Export a la comunidad preparando actividades para ingresar a la AAA-2007. (Construcción del Puente para cruzar el río Tahuamanu).
13-06-08	Firma de contrato.						
17-06-08	Recibo del primer pago correspondiente al 50% (\$us. 32.000.-) por la venta de madera a la cuenta bancaria No. 4010663441 (M.E.)						
27-06-08	Ingreso de la empresa A.D. Import Export a la comunidad preparando actividades para ingresar a la AAA-2007. (Construcción del Puente para cruzar el río Tahuamanu).						
<p>Nota del representante de la OFC El Taruma dirigida al presidente de la comunidad para que designe a la persona que participara en la comisión calificadora de la convocatoria pública para la venta de madera</p>	<p>Nota del representante de la OFC Puerto Oro a la representante de la comunidad campesina dando a conocer las actividades realizadas correspondientes al aprovechamiento de madera.</p>						

Asimismo fue importante el trabajo de la Consultora en las gestiones y acompañamiento para la conformación de las OFC's tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Definición de la figura legal que más se adecuaba a la actividad económica- productiva del emprendimiento de ambas comunidades.
- Trámites para la conformación legal de las OFC's
- Estructuración organizacional.
- Elaboración de estatutos y reglamentos
- Designación del personal a cargo de la OFC's
- Manuales de funciones por cargo.
- Gestiones con la Superintendencia Forestal para conseguir la autorización del aprovechamiento de recursos maderables de la comunidad bajo plan de manejo forestal.
- Fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros para consolidar a la OFC como brazo operativo de la comunidad con fines económicos.

4.3. DESCRIPCION DE LOS ACTORES

4.3.1. Comunidad Nuevo Belén

La Organización Territorial de Base (OTB) Nuevo Belén es una comunidad campesina ubicada en el cantón Costa Rica, municipio de Porvenir a 60 km de la ciudad de Cobija, cuenta con una superficie comunal titulada de 12.765 hectáreas de bosques tropicales y con 23 unidades familiares. (Ver anexo 1: Mapa de ubicación de Nuevo Belen)

Nuevo Belén, está orientado al aprovechamiento de los recursos forestales con planes de manejo y gestión empresarial eficiente a través de la Organización Forestal Comunitaria denominada OFC "El Tarumá".

La Organización Forestal Comunitaria “El Tarumá”, que tiene la finalidad de fortalecer la actividad productiva de manera organizada, con un manejo planificado para el aprovechamiento del bosque amazónico, siendo priorizados la madera en forma directa y la castaña en forma indirecta, como recursos maderables y no maderables.

Asimismo, a través de la OFC “El Tarumá”, se pretende mejorar la calidad de vida de los comunarios de la OBT Nuevo Belén, generando mayores y mejores ingresos con un enfoque de sostenibilidad beneficiando a las generaciones actuales y futuras, logrando armonizar los aspectos sociales, económicos y ecológicos.

4.3.2. Comunidad Puerto Oro

El Sindicato Campesino de la comunidad de Puerto Oro, es una organización afiliada a la Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de PANDO (FSUTCP), se encuentra ubicada en el cantón Chapacura, ubicada en el Municipio de Bolpebra a 100 km de Cobija, cuenta con una superficie comunal titulada de 12.582 hectáreas de bosques tropicales y con 14 unidades familiares. (Ver anexo 2: Mapa de ubicación de Puerto Oro)

La comunidad de Puerto Oro, conformó la Organización Forestal Comunitaria – OFC Puerto Oro, que tiene la finalidad de fortalecer la actividad productiva de manera organizada, con un manejo planificado para el aprovechamiento del bosque amazónico, siendo priorizados la madera en forma directa y la castaña en forma indirecta, como recursos maderables y no maderables. Asimismo, a través de la OFC, se pretende mejorar la calidad de vida de los comunarios de Puerto Oro, generando mayores y mejores ingresos con un enfoque de sostenibilidad beneficiando a las generaciones actuales y futuras, logrando armonizar los aspectos sociales, económicos y ecológicos.

4.3.3. Estructura Organizacional de las OFC's

Las Organizaciones Forestales Comunitarias (El Taruma y Puerto Oro) tienen una estructura organizacional compuesta por una parte Social Comunitaria y por una Productiva Empresarial, reconociendo a la Asamblea General como máxima autoridad; están claramente separadas para no confundir y delimitar los roles. La estructuración Social Comunitaria se encuentra establecida en sus estatutos y reglamentos mediante los cuales, en Asamblea General, se elige a la Directiva y demás unidades o secretarías organizacionales para la atención de asuntos específicos (secretaría de actas, de conflictos, educación y salud, deportes, etc.).

La estructura de la OFC como Organización Productiva Empresarial está compuesta por el Directorio, la Gerencia, la Unidad Técnico-Productiva y la Unidad Administrativa-Financiera. El Directorio es designado por la Asamblea General de Socios como la máxima autoridad de la OFC. Una de sus principales atribuciones es la designación del Gerente, de entre los miembros de la Comunidad o de afuera, bajo modalidades y período de tiempo que deberán ser estatuidos por la asamblea. El Gerente asume la representación legal con corresponsabilidad con el presidente del directorio, y está a cargo de supervisar las funciones y tareas del personal Técnico-Productivo y de Administración-Financiera.

4.4. ANALISIS DE LOS FACTORES PRESENTES Y AUSENTES EN LAS ORGANIZACIONES SUJETAS A ESTUDIO

Considerando factores sociales y productivos que inciden en el éxito o fracaso de emprendimientos rurales dentro del marco de asociatividad, basado en el modelo de asociatividad descrito en el capítulo anterior se hace una valoración de presencia de los factores. El análisis considera las áreas y unidades que conforman la estructura de las entidades asociativas rurales (EARs).

4.4.1. Factores favorables en la Organización Campesina Nuevo Belén

Organización Forestal Comunitaria “El Taruma”

CODIGO	PILAR: GOBERNABILIDAD			
REGISTRO	AREA: SOCIAL - Asamblea			
GSA	PREGUNTAS	SI	NO	EXPLICACIÓN
GSA1	Se realizan las suficientes reuniones de Asamblea para tratar los temas de interés de los socios?	x		El número de reuniones es mensual, se considera suficiente.
GSA2	Se cuenta con estatutos y reglamentos para llevar adelante las Asambleas y estas respondan a las expectativas de los socios y objetivos de la organización?	x		Se cuenta con estatutos y reglamentos para llevar adelante la Asamblea
GSA3	La Asamblea es reconocida por los socios como la máxima instancia para la toma de decisiones para el bien de la organización?	x		Se reconoce a la Asamblea como máxima autoridad
GSA4	La conducción de las reuniones de la Asamblea son adecuadas?	x		Esta conducida por el representante de la organización y realiza adecuadamente.
GSA5	La conducción de las reuniones de Asamblea se rige por el reglamento?	x		Se cumple el reglamento de Asamblea
GSA6	Son adecuadas las decisiones para asignar los recursos económicos obtenidos por gestiones con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y/o por actividad económica de la organización?	x		Cuenta con la aprobación para asignación de recursos.

PILAR: GOBERNABILIDAD		SI	NO	EXPLICACIÓN
GSD	AREA: SOCIAL - Directiva			
GSD1	La directiva proporciona a los socios información de interés y de forma clara?	x		La información responde al interés de los socios y es en lenguaje de fácil comprensión
GSD2	La directiva proporciona a los socios información oportuna para su conocimiento y poder ser tratada en extenso en la Asamblea?		x	La directiva hace entrega de la documentación durante la Asamblea
GSD3	Existe un liderazgo efectivo, es decir que los líderes han sido escogidos legítimamente?	x		Los líderes fueron escogidos legítimamente
GSD4	Las personas que componen la directiva cuentan con habilidades y conocimiento para llevar adelante sus funciones de manera eficiente.		x	Carecen de conocimiento de gestión por la baja formación
GSD5	Se cuenta con instancias de control a la directiva para decisiones y manejo de los recursos de la organización?	x		La directiva cuenta con instancias de control conformado por el comité de vigilancia y fiscalización
GSD6	Se tiene establecido en la directiva que no pueden existir relaciones de parentesco cercano para evitar conflictos de interés?		x	No se tiene establecido, existiendo parentesco entre los miembros
GSD7	Se ha logrado equilibrar los intereses individuales y colectivos?	x		Los intereses están siendo equilibrados.
GSD8	Se cuenta con responsables de manejar los aspectos sociales y otro de aspectos económicos relacionados con sus entornos?	x		La asignación de personas y responsabilidades fue dada.

	PILAR: GOBERNABILIDAD	SI	NO	EXPLICACIÓN
GE	AREA: ECONÓMICA			
GE1	Las distintas unidades del área económica proporcionan información de interés de los socios para ser tratada en Asamblea?	x		Informan sobre actividades y resultados del área.
GE2	El personal que trabaja en las unidades del área económica productiva rinde sus informes y descargos únicamente al responsable del área sin que exista incidencia de miembros de la directiva?		x	Existe una incidencia del miembro de la directiva por la dualidad de funciones
GE3	Las distintas unidades del área económica productiva priorizan las funciones de producción y ventas y no así las concernientes a temas sociales?	x		Se priorizo las actividades económica productivas establecidas
GE4	El gerente o responsable del área económica productiva considera el entorno económico (cliente, proveedores, competencia) para la toma de decisiones?	x		Reconoce la importancia de los clientes, proveedores y competencia.
	PILAR: GOBERNABILIDAD	SI	NO	EXPLICACIÓN
GS	AREA: SOCIOS			
GS1	Los socios tienen conocimiento real de sus derechos y obligaciones como miembros de la organización?		x	Existe una falta de conocimiento de sus derechos y obligaciones.
GS2	El socio tiene la libertad de elegir a sus representantes para que estos lleven adelante a la organización, cumpliendo el rol encomendado?	x		La elección de los dirigentes es democrática.
GS3	Existe la oportunidad para cada socio de ser parte de la directiva si este lo desea y cuenta con el apoyo de otros socios cumpliendo con los estatutos?	x		Si, apegado al estatuto y reglamentos
GS4	Los intereses individuales de cada socio están por debajo de los intereses de la organización, esto lo reconocen y aceptan todos o la mayoría de los socios?	x		Los socios priorizan el interés común.

En el pilar gobernabilidad, se tiene como resultado de la existencia de factores favorable que estuvieron presentes un número de 17 en un total de 22 ítems.

PILAR: CONFIANZA		SI	NO	EXPLICACIÓN
CEG	AREA: ECONÓMICA - Gerente			
CEG1	Se proporciona información del área económica productiva de manera oportuna y clara a las instancias que corresponden?	x		La información es proporcionada oportunamente.
CEG2	El pago a los proveedores socios se lo realiza considerando los precios de mercado de los productos y/o servicios?	x		Los pagos son realizados considerando el mercado
CEG3	Se comunica claramente sobre los costos y precios que la organización a determinado para la actividad económica.	x		Se realizan ejercicios de aplicación en distintos escenarios
CEG4	Los reportes de ingresos y egresos por la actividad económica productiva cuentan con respaldos y registros contables claros y completos?	x		Los informes de ingresos y egresos cuentan con respaldos.
CEG5	Los informes económicos (ingreso y salida de dinero) de cada unidad son presentados al consejo de vigilancia de manera mensual con los respectivos respaldos?	x		Se presenta toda la documentación de respaldo
CEG6	Las ventas de los productos ofertados por la organización son realizadas a clientes que presentaron la mejor opción de mercado y en procesos transparentes?	x		La venta es transparente y busca el mayor beneficio para la organización.
CEG7	Es financiado el equipo de las unidades económicas productivas por la asociación?		x	Esta cubierto por los fondos de financiamiento externo.
CEG8	El área económica productiva ha logrado alianzas con otros actores de la cadena?		x	No se ha consolidado ninguna alianza.
PILAR: CONFIANZA		SI	NO	EXPLICACIÓN
CS	AREA: SOCIOS			
CS1	El socio reconoce la capacidad de sus dirigentes para realizar las gestiones sociales y económicas para mejorar su calidad de vida?	x		Se reconoce de los dirigentes sus capacidades y habilidades.
CS2	El socio asiste a la Asamblea con información recibida oportunamente y en lenguaje de fácil comprensión?		x	La información es entregada al momento de la reunión y no cuenta con tiempo de análisis.
CS3	El socio conoce el precio de venta y forma de pago de los productos que oferta la organización?	x		Se tiene un conocimiento de los volúmenes y precios de venta de los productos
CS4	El socio conoce los cambios que debe implementar la organización en el área económica productiva para responder a la demanda del mercado?		x	No se tiene un conocimiento preciso.
CS5	En Asamblea expresa sus dudas sobre temas sociales y económicos y recibe respuestas validas?	x		Las dudas son despejadas en Asamblea a través de la directiva de forma clara.

En el pilar confianza, se tiene como resultado de la existencia de factores favorable que estuvieron presentes un número de 17 en un total de 22 ítems.

PILAR: APROPIACIÓN		SI	NO	EXPLICACIÓN
ASD	AREA: SOCIAL - Directiva			
ASD1	Los miembros de la directiva se encuentran comprometidos con la organización y sus objetivos?	x		Existe un compromiso hacia la organización.
ASD2	Los dirigentes reconocen que el socio tiene derechos y obligaciones por lo cual es importante escucharlo y hacerlo participar?	x		Reconocen la importancia del socio.
PILAR: APROPIACIÓN		SI	NO	EXPLICACIÓN
AEG	AREA: ECONOMICA			
AEG1	Se busca la innovación de los procesos de producción y ventas para mejorar la competitividad de la organización?	x		Se tiene interés de mejora continua de los procesos.
AEG2	Se cuenta con la implementación de un sistema de gestión en el área económica productiva para lograr mejoras en los procesos de producción y ventas?	x		Se cuenta con un modelo de gestión que se está implementando.
AEG3	Los socios que participan en las unidades económicas productivas se expresan de la organización como "mi empresa"?		x	Aun no se tiene la apropiación de la organización.
AEG4	Conoce oportunidades de apoyo que brinda el gobierno y organismos de cooperación?		x	Los socios desconocen de oportunidades de apoyo, delegan a la directiva.
AEG5	El responsable del área económica conoce a los actores de la cadena?		x	Desconoce a los actores
PILAR: APROPIACIÓN		SI	NO	EXPLICACIÓN
AS	AREA: SOCIOS			
AS1	Los socios expresan su punto de vista sobre la orientación de la organización y son escuchados por los directivos?	x		Existen las instancias y expresan sus puntos de vista.
AS2	Los socios tienen conocimiento y dominio sobre los emprendimientos que se tiene como organización?	x		Conocen sobre el emprendimiento.
AS3	Se cuenta con aporte de los socios para llevar adelante emprendimientos de índole económico y que este represente un esfuerzo significativo?		x	El aporte económico de los socios no es significativo
AS4	El socio considera que la unidad económica productiva le permitirá una sostenibilidad para realizar su actividad productiva generando ingresos económicos.	x		Se considera a la unidad productiva como la generadora de ingresos.
AS5	El socio asume responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y estas son cumplidas?	x		Las responsabilidades de los socios son cumplidas de acuerdo a su capacidad
AS6	Existe un sentido de pertenencia de los socios por la organización?	x		Siente que es parte de la organización
AS7	Los beneficios que recibe de la organización responden a sus expectativas?		x	Los socios desean recibir más que lo que actualmente reciben.

En el pilar apropiación, se tiene como resultado de la existencia de factores favorable que estuvieron presentes un número de 12 en un total de 17 ítems.

Como resultado final de los factores favorables de asociatividad en la Organización Campesina Nuevo Belén considerando dentro de ella la Organización Forestal Comunitaria El “Taruma” se tiene:

Cuadro 7.
RESULTADOS DE FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN NUEVO BELEN

PILAR	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	% PILARES
Gobernabilidad	17	5	22	77	23	37
Confianza	17	5	22	77	23	37
Apropiación	12	5	17	71	29	26
TOTAL	46	15	61	75	25	100

4.4.2. Factores favorables en la Organización Campesina Puerto Oro

Organización Forestal Comunitaria “Puerto Oro”

CODIGO	PILAR: GOBERNABILIDAD				
REGISTRO	AREA: SOCIAL - Asamblea				
GSA	PREGUNTAS		SI	NO	EXPLICACIÓN
GSA1	Se realizan las suficientes reuniones de Asamblea para tratar los temas de interés de los socios?		x		El número de reuniones es mensual, se considera suficiente.
GSA2	Se cuenta con estatutos y reglamentos para llevar adelante las Asambleas y estas respondan a las expectativas de los socios y objetivos de la organización?		x		Se cuenta con estatutos y reglamentos para llevar adelante la Asamblea
GSA3	La Asamblea es reconocida por los socios como la máxima instancia para la toma de decisiones para el bien de la organización?			x	Consideran como máxima autoridad al representante de la organización.
GSA4	La conducción de las reuniones de Asamblea es adecuada?			x	La imposición de grupos de poder lo impide.
GSA5	La conducción de las reuniones de Asamblea se rige por el reglamento?			x	No, desconocen el reglamento.
GSA6	Son adecuadas las decisiones para asignar los recursos económicos obtenidos por gestiones con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y/o por actividad económica de la organización?			x	No se tienen las necesidades claramente priorizadas, tampoco consensuadas

PILAR: GOVERNABILIDAD		SI	NO	EXPLICACIÓN
GSD	AREA: SOCIAL - Directiva			
GSD1	La directiva proporciona a los socios información de interés y de forma clara?		x	Existen vacíos en la información que no deja entender el contenido.
GSD2	La directiva proporciona a los socios información oportuna para su conocimiento y poder ser tratada en extenso en la Asamblea?		x	La información es insuficiente y como clara para la mayoría.
GSD3	¿Existe un liderazgo efectivo, es decir que los líderes han sido escogidos legítimamente?		x	Son escogidos por grupos de poder de la comunidad.
GSD4	Las personas que componen la directiva cuentan con habilidades y conocimiento para llevar adelante sus funciones de manera eficiente?		x	Carecen de conocimiento de gestión por la baja formación
GSD5	Se cuenta con instancias de control a la directiva para decisiones y manejo de los recursos de la organización		x	El control no es efectivo.
GSD6	Se tiene establecido en la directiva que no pueden existir relaciones de parentesco cercano para evitar conflictos de interés?.		x	No se tiene establecido, existiendo parentesco entre los miembros
GSD7	Se ha logrado equilibrar los intereses individuales y colectivos?		x	Los intereses son distintos y se prioriza lo individual.
GSD8	Se cuenta con responsables de manejar los aspectos sociales y otro de aspectos económicos relacionados con sus entornos?		x	La misma persona se ocupa de aspectos sociales y económicos
PILAR: GOVERNABILIDAD		SI	NO	EXPLICACIÓN
GE	AREA: ECONÓMICA			
GE1	Las distintas unidades del área económica proporcionan información de interés de los socios para ser tratada en Asamblea?	x		Presentan información pero es reducida y poco clara
GE2	El personal que trabaja en las unidades del área económica productiva rinde sus informes y descargos únicamente al responsable del área sin que exista incidencia de miembros de la directiva?		x	Los informes no son bien realizados y solo unos cuantos conocen su contenido.
GE3	Las distintas unidades del área económica productiva priorizan las funciones de producción y ventas y no así las concernientes a temas sociales?		x	Existe una mezcla de funciones y actividades en el manejo económico y social.
GE4	El gerente o responsable del área económica productiva considera el entorno económico (cliente, proveedores, competencia) para la toma de decisiones?	x		Reconoce la importancia de los clientes, proveedores y competencia.

PILAR: GOBERNABILIDAD		SI	NO	EXPLICACIÓN
GS	AREA: SOCIOS			
GS1	Los socios tienen conocimiento real de sus derechos y obligaciones como miembros de la organización?		x	Existe una falta de conocimiento de sus derechos y obligaciones.
GS2	El socio tiene la libertad de elegir a sus representantes para que estos lleven adelante a la organización, cumpliendo el rol encomendado?		x	Son manejados por grupo de poder de la organización
GS3	Existe la oportunidad para cada socio de ser parte de la directiva si este lo desea y cuenta con el apoyo de otros socios cumpliendo con los estatutos?		x	Las oportunidades están dadas sólo para unos pocos.
GS4	Los intereses individuales de cada socio están por debajo de los intereses de la organización, esto lo reconocen y aceptan todos o la mayoría de los socios?		x	Los intereses están priorizados en lo individual

En el pilar gobernabilidad, se tiene como resultado de la existencia de factores favorable que estuvieron presentes un número de 4 en un total de 22 ítems.

PILAR: CONFIANZA		SI	NO	EXPLICACIÓN
CSA	AREA: SOCIAL - Asamblea			
CSA1	Se considera como verdad toda la información proporcionada por las distintas áreas de la organización y que son sujetas a aprobación o como base para la toma de decisiones?		x	Los socios no tienen confianza de la información proporcionada.
CSA2	Las instancias del comité de vigilancia participan en asamblea respaldando que la información proporcionada por las distintas unidades del área social y económica productiva es verdadera?	x		Participa pero encubriendo las actividades económicas y sociales, son parte del grupo de poder.
CSA3	Se realiza la distribución de excedentes de acuerdo a lo establecido previamente, logrando la satisfacción de los socios?		x	La distribución no es equitativa ni responde a lo acordado.

PILAR: CONFIANZA		SI	NO	EXPLICACIÓN
CSD	AREA: SOCIAL - Directiva			
CSD1	Se respeta el periodo de gestión de los directivos?		x	Existe una alta rotación por intereses personales del grupo de poder.
CSD2	Se da paso a otros socios para que formen parte de la directiva?	x		Pero estos no responden al objeto del cargo.
CSD3	Existe un liderazgo potencial para futuras gestiones?		x	Carecen líderes en la organización
CSD4	Los directivos presentan sus informes de gestión con los respaldos correspondientes?		x	Los informes no son presentados con respaldos.
CSD5	Se conforma la nueva directiva eligiendo a los socios más idóneos para cada cargo sin que exista conflicto de interés por relaciones de parentesco?		x	Se eligen a los que responde al grupo de poder.
CSD6	La directiva cuenta con una planeación interna que es socializada y aprobada por los miembros de la organización?		x	La planificación no es considerada como instrumento de desarrollo.
CSD7	Se cuentan con mecanismos para facilitar la información de la organización entre los socios?		x	La información es centralizada en pocos
CEG	AREA: ECONÓMICA - Gerente			
CEG1	Se proporciona información del área económica productiva de manera oportuna y clara a las instancias que corresponden.		x	La información esta ajena a todos los miembros de la organización
CEG2	El pago a los proveedores socios se lo realiza considerando los precios de mercado de los productos y/o servicios?	x		Los pagos son realizados considerando el mercado
CEG3	Se comunica claramente sobre los costos y precios que la organización a determinado para la actividad económica.		x	No se maneja una estructura ni sistema de costos eficiente.
CEG4	Los reportes de ingresos y egresos por la actividad económica productiva cuentan con respaldos y registros contables claros y completos?		x	El movimiento de ingresos y egresos esta socializada entre pocos y no cuentan con respaldos
CEG5	Los informes económicos (ingreso y salida de dinero) de cada unidad son presentados al consejo de vigilancia de manera mensual con los respectivos respaldos?		x	No existen informes efectivos para esta instancia.
CEG6	Las ventas de los productos ofertados por la organización son realizadas a clientes que presentaron la mejor opción de mercado y en procesos transparentes?		x	La venta de los recursos maderables son manejados bajo prácticas dudosas
CEG7	Es financiado el equipo de las unidades económicas productivas por la asociación?		x	Esta cubierto por los fondos de financiamiento externo.
CEG8	El área económica productiva ha logrado alianzas con otros actores de la cadena?		x	No se ha consolidado ninguna alianza.

PILAR: CONFIANZA		SI	NO	EXPLICACIÓN
CS	AREA: SOCIOS			
CS1	El socio reconoce la capacidad de sus dirigentes para realizar las gestiones sociales y económicas para mejorar su calidad de vida?	x		Se reconoce de los dirigentes sus habilidades.
CS2	El socio asiste a la Asamblea con información recibida oportunamente y en lenguaje de fácil comprensión.		x	La asistencia a la asamblea es ajena a su voluntad
CS3	El socio conoce el precio de venta y forma de pago de los productos que oferta la organización?		x	La información está concentrada en el grupo de poder.
CS4	El socio conoce los cambios que debe implementar la organización en el área económica productiva para responder a la demanda del mercado?		x	No está informado ni cuenta con información.
CS5	En Asamblea expresa sus dudas sobre temas sociales y económicos y recibe respuestas validas?		x	No realiza preguntas en esta instancia.

En el pilar confianza, se tiene como resultado de la existencia de factores favorables que estuvieron presentes un número de 4 en un total de 22 ítems.

PILAR: APROPIACIÓN				
ASA	AREA: SOCIAL - Asamblea	SI	NO	EXPLICACIÓN
ASA1	La participación de los socios en Asamblea es numerosa y participativa?		x	La participación es reducida.
ASA2	Se tiene propuestas de los socios para nuevos emprendimientos o para mejorar los emprendimientos actuales?		x	No se cuentan con espacios que permitan la libre y efectiva expresión.
ASA3	Los socios exponen propuestas para interactuar con el entorno social (Gobierno, ONG's, Universidades, Organizaciones Sociales, otros) y con el entorno económico (clientes, proveedores, competencia) para fortalecer a la organización?		x	Los socios que no son parte del grupo de poder se sienten limitados para dar su opinión.

PILAR: APROPIACIÓN				
ASD	AREA: SOCIAL - Directiva	SI	NO	EXPLICACIÓN
ASD1	Los miembros de la directiva se encuentran comprometidos con la organización y sus objetivos?		x	Priorizan intereses de pequeños grupos en la organización.
ASD2	Los dirigentes reconocen que el socio tiene derechos y obligaciones por lo cual es importante escucharlo y hacerlo participar?		x	Los socios están limitados en sus derechos, los desconocen.
AEG	AREA: ECONÓMICA			
AEG1	Se busca la innovación de los procesos de producción y ventas para mejorar la competitividad de la organización?	x		El grupo de poder trata de innovar procesos.
AEG2	Se cuenta con la implementación de un sistema de gestión en el área económica productiva para lograr mejoras en los procesos de producción y ventas?		x	No implementan ningún sistema de gestión
AEG3	Los socios que participan en las unidades económicas productivas se expresan de la organización como "mi empresa"?		x	Se carece de apropiación de la organización, solo el grupo de poder lo tiene.
AEG4	Conoce oportunidades de apoyo que brinda el gobierno y organismos de cooperación?	x		Los dirigentes están atentos a captar apoyo de organismos gubernamentales y de cooperación.
AEG5	El responsable del área económica conoce a los actores de la cadena?		x	Desconoce a los actores
AS	AREA: SOCIOS			
AS1	Los socios expresan su punto de vista sobre la orientación de la organización y son escuchados por los directivos?		x	No se cuentan con espacios que permitan la libre y efectiva expresión.
AS2	Los socios tienen conocimiento y dominio sobre los emprendimientos que se tiene como organización?		x	Tienen un conocimiento muy bajo.
AS3	Se cuenta con aporte de los socios para llevar adelante emprendimientos de índole económico y que este represente un esfuerzo significativo?		x	El aporte económico de los socios no es significativo
AS4	El socio considera que la unidad económica productiva le permitirá una sostenibilidad para realizar su actividad productiva generando ingresos económicos.	x		Se considera a la unidad productiva como la generadora de ingresos.
AS5	El socio asume responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y estas son cumplidas?		x	Las funciones no son llevadas de acuerdo al cargo.
AS6	Existe un sentido de pertenencia de los socios por la organización?		x	Siente que es parte de la organización manejada por un grupo de poder.
AS7	Los beneficios que recibe de la organización responden a sus expectativas?		x	No se siente satisfecho.

En el pilar apropiación, se tiene como resultado de la existencia de factores favorables que estuvieron presentes un número de 3 de un total de 17 ítems.

Como resultado final de los factores favorables de asociatividad en la Organización Campesina Puerto Oro considerando dentro de ella la Organización Forestal Comunitaria “Puerto Oro” se tiene:

Cuadro 8.
RESULTADOS DE FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN PUERTO ORO

PILAR	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	% PILARES
Gobernabilidad	4	18	22	18	82	36
Confianza	4	18	22	18	82	36
Apropiación	3	14	17	18	82	27
TOTAL	11	50	61	18	82	100

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Análisis comparativo de resultados e interpretación

A continuación se presenta un cuadro comparativo, en el que se contrasta la presencia de factores relacionados a los tres pilares de asociatividad, además de una relación porcentual entre los factores presentes y la situación ideal, identificada en el modelo teórico.

Cuadro 9.
COMPARACION DE RESULTADOS ENTRE COMUNIDADES

PILAR	Nuevo Belén	Puerto Orto	Nuevo Belén	Puerto Orto
Gobernabilidad	17	4	77%	18%
Confianza	17	4	77%	18%
Apropiación	12	3	71%	18%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en el Caso de Nueva Belén existe significativamente una mayor presencia de los factores que favorecen el desarrollo de la asociatividad. Si se analiza por pilar, el correspondiente a Gobernabilidad en Nueva Belén se determinó la presencia de 17 de los 22 factores, mientras que en Puerto Oro sólo 4. En el caso de Confianza se evidenció la presencia de 17 de los 22 factores, en cambio en Puerto Oro solamente 4. Finalmente, en el pilar de Apropiación, se identificó la presencia de 12 de los 17 factores y en Puerto Oro sólo 3.

Dada esta diferencia significativa es importante analizar si existe un efecto negativo de la ausencia de estos factores en Puerto Oro y contrariamente si en el caso de Nuevo Belén, la presencia de un significativo número de factores tiene un efecto positivo.

Dos años después se entrevistó a varias personas que estuvieron involucradas en el proyecto y se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 10.
INFORMACION ACTUAL DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS

Nuevo Belén	Puerto Orto
<ul style="list-style-type: none"> • Después de finalizó el proyecto, la asociación ha continuado trabajando y la unidad económica realizó mejoras sustantivas en su desempeño, lo que le ha permitido hoy ser una organización rentable y sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asociación no logro concluir con el proyecto de manera satisfactoria, no se generó información ni de la asociación ni de la unidad productiva. • La asociación perdió el interés en el proyecto y se redujo la comunicación con el proyecto, por lo que se presume que la unidad productiva no ha logrado los resultados esperados y la asociación no ha desarrollado altos niveles de asociatividad. • Por otra parte, es posible inferir que la centralización del poder permanece, generando una deficiente legitimidad y una carente apropiación de la unidad productiva de parte de la asociación.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se identificaron diversos modelos de asociatividad, conceptos y factores relacionados a los pilares que coadyuvan a su desarrollo. Para tal efecto, se revisaron experiencias publicadas en varios países como: Colombia, Ecuador, Chile y Bolivia.

Durante el análisis de los casos se identificó cuál es la comprensión del concepto de asociatividad que las asociaciones campesinas de Puerto Oro y Nuevo Belén tienen. Esto se realizó mediante las entrevistas estructuradas a informantes claves de cada una de las asociaciones. Por otra parte, se determinó cuáles eran los mecanismos y herramientas de gestión de las unidades productivas al interior de las asociaciones campesinas.

Se desarrolló un instrumento de identificación y valoración de la presencia de factores que favorecen la asociatividad. Estos factores fueron agrupados en tres pilares: Gobernabilidad, Confianza y Apropiación, los cuales según la revisión bibliográfica se constituyen en elementos claves para el desarrollo de la asociatividad en entidades asociativas rurales. El instrumento desarrollado está compuesto por 61 preguntas dicotómicas.

Con base en el análisis de la presencia de estos factores en cada uno de los casos de estudio, se realizó una valoración del nivel de asociatividad en las asociaciones de Puerto Oro y Nuevo Belén. Infiriendo a partir de un 77% de presencia de factores en el caso de Nueva Belén, que ésta posee un mayor nivel de asociatividad, hecho que ha generado resultados positivos tanto para la asociación como para la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, por lo expuesto anteriormente es posible concluir que se identificaron los factores que coadyuvan al cumplimiento de los fundamentos de asociatividad en los casos de de las asociaciones campesinas de Puerto Oro y Nueva Belén.

RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Se recomienda que en futuras investigaciones se pueda emplear el instrumento y el modelo conceptual desarrollado en el trabajo, debido a que han demostrado ser útiles y aplicables para el análisis de la asociatividad en Bolivia.

El instrumento desarrollado y los factores identificados, podrían servir de base para desarrollar una escala de medición de asociatividad, naturalmente que esto requerirá una muestra de al menos 200 asociaciones, para analizar estadísticamente la dimensionalidad, fiabilidad y validez del instrumento.

Futuras investigaciones, también deberían considerar la importancia relativa de cada uno de los factores, es decir, identificar qué factores incide más en el nivel de asociatividad y cuáles son más importantes para las entidades asociativas rurales del país.

Una de las limitaciones del estudio es su naturaleza transaccional, se sugiere que en la medida de lo posible se puedan llevar a cabo estudios longitudinales para analizar el desarrollo de los factores de la asociatividad y que elementos pueden acelerar o ralentizar su desarrollo a lo largo del tiempo.

Otra limitación de estudio es que sólo se analizan en profundidad dos casos de estudio, es importante recomendar que los resultados obtenidos son interesantes y pertinentes para las dos asociaciones estudiadas, sin embargo,

es preciso desarrollar más estudios en otras y otros tipos de asociaciones para esclarecer aún más los factores más relevantes para las EARs en Bolivia.

Finalmente, los organismos internacionales, consultoras y el Gobierno, deberían tomar en cuenta los factores identificados en el presente trabajo, esto con el fin de ejecutar intervenciones más efectivas, tanto en la promoción como en el fortalecimiento de la asociatividad en entidades asociativas rurales del país.

BIBLIOGRAFIA

ACOMPAZ

2007 ¿Qué es la Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra? Disponible www.nodo50.org

AIPE Asociación de Instituciones de Promoción y de educación

2009 Empresas comunitarias. Responsable Aquiles Dávalos Saravia boletín n° 27 2009. Disponible w.w.w. aipe.org.bo.

ALBURQUERQUE, F.

2004 “Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina”. Revista CEPAL n° 82. Abril.

AROCENA J.

1995 “El desarrollo local: un desafío contemporáneo”. Ed. Nueva Sociedad. Caracas.

ASOCAM

2005 Memoria del Taller ASOCAM para el procesamiento de 5 estudios de caso en tres países, “Factores de éxito en Empresas Asociativas Rurales-EMARs” Quito, 6 al 7 de abril de 2005. (Documento en CD preparado para seminario internacional Quito, 28 de julio de 2005)

ASORA REVISTA

s/f Publicación de la Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Equipos y Herramientas para la Industria Maderera. Nros. 50 a 63.

BOISIER S.

2005 “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?” Revista de la CEPA L n° 86. Agosto.

BOISIER S.

2003 “Las políticas territoriales en América Latina como marco para el desarrollo local”. Conferencia. Turín, Italia. Octubre.

BURSZTYN, M. (org.).

1994. Para pensar o desenvolvimento sustentável. Sao Paulo.

CARVALHO, J.O.

1994. Avaliação dos programas de desenvolvimento regional. Brasília. IICA/SEPLAN.

CEPAL

2000 CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO. Disponible en www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/.

CEPAD CENTRO PARA LA PARTICIPACION Y EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE – CEPAD Bolivia.

2010 El Desarrollo Económico Local es una metodología que promueve la alianza entre el Gobierno Municipal y los sectores económicos – productivos disponible en www.cepad.org/index.php?option=com_content...

CIOEC Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia. s/f Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia disponible en www.cioecbolivia.org.

COSUDE

s/f EMARs. Disponible en www.asocam.org/biblioteca/Asocam_Presentacion_EMAR.ppt

DÁVALOS SARAIVIA, Aquiles

2009 asociatividad y desarrollo. Para una caracterización del Sector Asociativo en Chile disponible en ww.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_.../asoc_%20desar.pdf, pág. 6.

DURSTON, J.

2000 *Qué es el Capital Social Comunitario*. CEPAL. Santiago, Chile.

FAO

s/f Organización de empresas y asociatividad. Disponible en www.rlc.fao.org/es/agricultura/agro/gestion/.../Modulo_02.pdf.

FONTE, E.M.M.

1994 Contribuições para elaboração do conceito de desenvolvimento sustentável: Uma abordagem centrada na sustentabilidade social (mimeo). Recife. (trad. Contribuciones para la elaboración del concepto de desarrollo sostenible: Un enfoque basado en la sostenibilidad social (mimeo).)

FUNDES – INDAP

2001 Estudio Económico – Financiero de Empresas Asociativas Campesinas. Octubre. Santiago de Chile.

Fundación Gestión y Participación Social GPS

2007 Asociaciones campesinas. Disponible en www.asociaciones.org

GONZÁLES, Lidia

2003 “Cooperación y Empresas: Retos, Presente y Futuro”.

ILO

Localidades, ciudades y gobiernos alrededor del mundo están implementando estrategias de desarrollo económico local (DEL). Disponible www.ilo.org/global/topics/employment.../local.../index.htm

MINEDUC, INDAP, CORFO

2004 Proyecto Diagnóstico Gestión de Empresas Asociativas Campesinas. Fundación Chile.

MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DE BOGOTA

2001 En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, y en especial las conferidas por el parágrafo del artículo 2º del Decreto 0967 del 25 de mayo de 2001. Disponible en www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15296

ONUDI – ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIA

2009 Asociatividad y acciones colectivas: Experiencias bolivianas. Croma. Primera Edición. Bolivia.

PROMER

Documentos conceptuales sobre la microempresa rural. Biblioteca virtual PROMER. Disponible en <http://www.promer.cl/biblioteca/index.html>

RIMIPS

2000 Cooperando para Competir. Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas. Julio Berdegué. Enero. Disponible en <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=894>

RIMISP

2004 Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador, implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria, Manuel Chiriboga Investigador Principal, Rimisp, Juan Francisco Arellano, Quito, octubre. Posibles Efectos del TLC sobre el Sector Agropecuario del Ecuador, Manuel Chiriboga V., Quito, octubre de 2004.

RIMISP

2000 Análisis Económico y Financiero de Organizaciones Económicas Campesinas. P. Agosto.

ROSALES, Ramón

1997 La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYME, en Capítulos 51, SELA, Julio . Septiembre. s/l.

RURALTER

- a. 2007 Factores que determinan el fracaso. Plataforma regional Andina, Patricia Camacho (Intercooperation), Christian Marlin (SNV), Carlos Zambrano (RURALTER), Marzo 2007. Impreso en Quito Ecuador.
- b. *2007 Gestión empresarial de las EMARS RURALTER, Plataforma regional Andina*, Patricia Camacho (Intercooperation), Christian Marlin (SNV), Carlos Zambrano (RURALTER), Marzo 2007. Impreso en Quito Ecuador.
- c. *2007 Plataforma regional Andina*, Patricia Camacho (Intercooperation), Christian Marlin (SNV), Carlos Zambrano (RURALTER), Marzo 2007. Impreso en Quito Ecuador.
- d. 2005 Estudio regional sobre factores de éxito en empresas asociativas rurales. RURALTER, Plataforma Regional Andina, julio 2005, pag. 9.
- e. 2005 Factores de Éxito para EMARs, Ponencia por Ing. Lucas De Coninck, Documento preparado para taller Regional RURALTER en Valparaíso 12-13 de mayo.
- f. 2005 Memoria del Taller Regional RURALTER “Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales-EMARs” Conclusiones regionales del estudio, Valparaíso, 12-13 de mayo de 2005 (Documento en CD preparado para seminario internacional Quito, 28 de julio de 2005).
- g. s/f Estudios de caso particulares sobre EMARs estudiados, de Bolivia, Chile, Ecuador, Perú, Colombia, Honduras, Nicaragua. Archivo de la coordinación de la Plataforma RURALTER. Disponible en ontacto@ruralter.org
- h. s/f Informes por país de estudio EMARs Archivo de la coordinación de la Plataforma RURALTER. Disponible en contacto@ruralter.org

S/A

2001 informe de situación del desarrollo sostenible en Bolivia: evaluación del sector industrial manufacturero, septiembre de 2001. www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/hartmany/bolivia-s.pdf

S/A

s/f Empresas rurales. Disponible en www.empresasrurales.info

S/A

s/f Asociaciones campesinas. Disponible en www.asocam.org

VEGA RODRIGUEZ, Juan Carlos
 2008 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
 (Secretaría de la UNCTAD). Disponible en
[www.mincetur.gob.pe/.../ueperu/.../1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.p
 df](http://www.mincetur.gob.pe/.../ueperu/.../1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

Entrevistas

David Alarcón	Gestor del Proyecto de “Ley de Empresas Comunitarias” Asesor Legal de la Dirección del Servicio Civil en AIPE 2009
María Júlía Jiménez	Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia AOPEB
Primo Nina Huaynahuayna	Presidente del Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia
David Alarcón	Gestor del Proyecto de “Ley de Empresas Comunitarias” Asesor Legal de la Dirección del Servicio Civil en AIPE 2009
Irineo Zuna Ramírez	Presidente Comité Impulsor para la Economía Productiva Comunitaria CSUTCB citado en AIPE 2009