



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo... Karen Rocío Siles Calderon C.I. 7079158 LP
autor/a de la tesis titulada

"Factores que explican la sostenibilidad de Asociaciones Rurales en los Cintis"

mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

Máster en Gerencia de Proyectos Para el Desarrollo

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 26/04/2019..

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

**MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL
DESARROLLO**



UASB
**Universidad Andina
Simón Bolívar**

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**“FACTORES QUE EXPLICAN LA
SOSTENIBILIDAD DE ASOCIACIONES
RURALES EN LOS CINTIS”**

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER

AUTORA: Karen Rocio Siles Calderon

TUTORA: Claudia Lucía Casanovas Urday

La Paz, marzo 2019

A Dios, mis Padres, hermanos y amado esposo.

Agradecimientos

Primeramente agradecer a la MSc. Lucía Casanovas, Tutora de la Tesis, por la guía y transmisión de su conocimiento, ya que su experiencia en el área de proyectos rurales me permitió enfocar adecuadamente el tema a investigar, y a través de quien pude conocer al Dr. Arnoud Hameleers que trabajó en el Programa APSA de la Cooperación de Dinamarca, a quien agradezco infinitamente por todo su apoyo, orientación y conocimiento brindado.

Asimismo agradecer, al Lic. Richard Aranda por la ayuda ofrecida en Camargo para contactar a los representantes de las asociaciones rurales apoyadas por Dinamarca, a quienes también agradezco por su amabilidad y tiempo destinado en las entrevistas, ya que fue enriquecedor conocer su experiencia y vivencia como socios de las asociaciones.

Finalmente, quiero agradecer a mi Familia y querido esposo, David Alipaz, por toda su paciencia, comprensión, apoyo y ánimo brindado durante la elaboración de mi trabajo de Tesis, puesto que son parte fundamental de mi vida, y fue muy importante contar con ellos.

Dios bendiga y prospere en gran manera la vida de cada una de las personas que mencioné anteriormente, muchas gracias a todos ellos.

Karen Rocio Siles Calderon

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el estudio de asociaciones rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti del departamento de Chuquisaca, que fueron apoyadas entre los años 2000 al 2013 por la Cooperación de Dinamarca en el marco del Programa Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA), con fin de identificar los factores que explicarían la sostenibilidad de estas asociaciones. Se ha definido la importancia de estudiar estos aprendizajes puesto que en Bolivia muchas asociaciones rurales no son sostenibles y, en determinado periodo de tiempo, cierran o extinguen la asociación.

Para identificar dichos factores se revisó bibliografía acerca de estudios relacionados con el tema que se investiga. Asimismo, se llevó a cabo el trabajo de campo en los Municipios de Culpina y Camargo de las Provincias Nor y Sud Cinti, donde se realizó entrevistas semiestructuradas a representantes de seis asociaciones. Como resultado del trabajo de investigación y el trabajo de campo se identificaron tres factores económicos y nueve factores sociales que explicarían la sostenibilidad de asociaciones rurales.

En base a la información rescatada en las entrevistas semiestructuradas y aplicando el análisis de correspondencias múltiples para variables cualitativas, se identificó que cuatro son los factores más importantes que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales en las Provincias Nor y Sud Cinti: 1) La inserción al mercado, 2) El compromiso de los socios, 3) La Gobernabilidad y 4) El liderazgo.

En este sentido, para promover la sostenibilidad de las asociaciones rurales es importante que se fortalezcan estos cuatro factores a través de capacitaciones sobre la comercialización de sus productos y el análisis de su competencia, la mejora del manejo organizacional y la realización de procesos transparentes de rendición de cuentas, entre otros aspectos.

Palabras clave: asociatividad, desarrollo rural, programa APSA, factores de sostenibilidad, provincias Nor y Sud Cinti, análisis de correspondencias.

ÍNDICE

Capítulo 1.- Marco General	1
1.1.- Antecedentes	1
1.2.- Justificación	4
1.3.- Formulación del Problema	5
1.3.1.- Problematización	5
1.3.2.- Planteamiento del Problema	8
1.4.- Objetivos	9
1.4.1.- Objetivo General	9
1.4.2.- Objetivos Específicos	9
1.5.- Alcances	9
1.5.1.- Alcance Temático	9
1.5.2.- Alcance Temporal	10
1.5.3.- Alcance Geográfico	10
1.5.4.- Alcance Poblacional	10
Capítulo 2.- Marco Teórico	11
2.1.- Marco Conceptual	11
2.2.- Marco Legal	12
2.2.1.- ¿Qué dice la Constitución Política del Estado sobre las asociaciones y el desarrollo rural?	12
2.2.2.- Ley Nº144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria	13
2.2.3. La forma jurídica de los pequeños productores rurales	13
2.3. Marco Socioeconómico	15
2.3.1. Extensión territorial	15
2.3.2. Población	16
2.3.3. Pobreza y PIB Chuquisaca	16
2.4. Marco Histórico	18
2.4.1. Descripción del Programa APSA	18
2.5. Marco Referencial	22
2.5.1. Las Asociaciones rurales	22

2.5.2. Razones por las cuales se asocian los productores rurales	22
2.5.3. Clasificación de las asociaciones según su función	24
2.5.4. El Desarrollo Rural y las asociaciones rurales	26
2.5.5. Una asociación sostenible	27
2.5.6. El capital social	29
2.5.7. Factores de sostenibilidad de una asociación rural	30
Capítulo 3.- Marco Práctico	37
3.1. Método de Investigación	37
3.2. Tipo de investigación	38
3.3. Universo y muestra.....	38
3.3.1. Universo	38
3.3.2.- Muestra.....	39
3.4. Fuentes de información.....	40
3.5. Instrumento de recolección de datos	40
3.6. Trabajo de Campo.....	41
3.7. Procesamiento y Análisis de datos	41
3.7.1. Antigüedad de las Asociaciones	42
3.7.2. Evento ambiental que afecta a la Asociación	42
3.7.3. Aspectos productivos de las Asociaciones	43
3.7.4. Apoyo de la Cooperación de Dinamarca	49
3.7.5. Apoyo adicional al de Dinamarca	50
3.7.6. Aspectos financieros de las Asociaciones.....	51
3.7.7. Aspectos sociales de las Asociaciones	53
3.7.8. Aspectos organizacionales de las Asociaciones.....	55
3.8. Resultados	59
3.8.1. Factor Económico 1: Inserción al mercado	60
3.8.2. Factor Económico 2: Producir y ofertar productos rentables y de calidad.....	63
3.8.3. Factor Económico 3: “Lograr independencia de subsidios externos”	65
3.8.4. Factor Social 1: “Lazos de cooperación fuertes”	67
3.8.5. Factor Social 2: Confianza entre los socios	70

3.8.6. Factor Social 3: Compromiso	72
3.8.7. Factor Social 4: Apropiación	74
3.8.8. Factor Social 5: Gobernabilidad	77
3.8.9. Factor Social 6: Normas internas claras.....	81
3.8.10. Factor Social 7: Involucramiento con la situación financiera	84
3.8.11. Factor Social 8: Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes	87
3.8.12. Factor Social 9: Liderazgo.....	90
3.8.13. Factores que explican la sostenibilidad de las Asociaciones Rurales en las Provincias de Nor y Sud Cinti.....	94
Capítulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones	98
4.1.- Conclusiones	98
4.2.- Recomendaciones	101
Capítulo 5.- Marco Propositivo	104
5.1. Propuesta 1.- Facilitar el acceso a información sobre asociaciones rurales	105
5.2. Propuesta 2.- Lineamiento para el fortalecimiento de asociaciones rurales	106
5.2.1. Primero: Realizar un diagnóstico de la Asociación.....	107
5.2.2. Segundo: Plantear las estrategias de fortalecimiento	110
5.2.3. Tercero: Implementación de las estrategias de fortalecimiento	110
5.2.4. Cuarto: Evaluación de los resultados	111
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	
TABLAS	
Tabla 1: Población Provincias Nor y Sud Cinti	16
Tabla 2: Asociaciones apoyadas por la Cooperación de Dinamarca, Programa APSA	39
Tabla 3: Evento ambiental que afecta a la Asociación	42
Tabla 4: Periodo de apoyo	49
Tabla 5: Resumen del modelo factor económico 1 “Inserción al mercado”	60
Tabla 6: Medidas discriminantes factor económico 1 “Inserción al mercado”	61

Tabla 7: Resumen del modelo factor económico 2 “Producir y ofertar productos rentables y de calidad”	63
Tabla 8: Medidas discriminantes del factor económico 2 “Producir y ofertar productos rentables y de calidad”	63
Tabla 9: Resumen del modelo factor económico 3 “Lograr independencia de subsidios externos”	65
Tabla 10: Medidas discriminantes del factor económico 3 “Lograr independencia de subsidios externos”	65
Tabla 11: Resumen del modelo factor social 1 “Lazos de cooperación fuertes”	67
Tabla 12: Medidas discriminantes del factor social 1 “Lazos de cooperación fuertes”	67
Tabla 13: Resumen del modelo factor social 2 “Confianza entre los socios” .	70
Tabla 14: Medidas discriminantes factor social 2 “Confianza entre los socios”	70
Tabla 15: Resumen del modelo factor social 3 “Compromiso”	72
Tabla 16: Medidas discriminantes factor social 3 “Compromiso”	72
Tabla 17: Resumen del modelo factor social 4 “Apropiación”	74
Tabla 18: Medidas discriminantes factor social 4 “Apropiación”	74
Tabla 19: Resumen del modelo factor social 5 “Gobernabilidad”	77
Tabla 20: Medidas discriminantes factor social 5 “Gobernabilidad”	77
Tabla 21: Resumen del modelo factor social 6 “Normas internas claras”	81
Tabla 22: Medidas discriminantes factor social 6 “Normas internas claras”	81
Tabla 23: Resumen del modelo factor social 7 “Involucramiento con la situación financiera”	84
Tabla 24: Medidas discriminantes factor social 7 “Involucramiento de la situación financiera”	84
Tabla 25: Resumen del modelo factor social 8 “Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”	87
Tabla 26: Medidas Discriminantes factor social 8 “Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”	88
Tabla 27: Resumen del modelo factor social 9 “Liderazgo”	90
Tabla 28: Medidas discriminantes factor social 9 “Liderazgo”	91
Tabla 29: Resumen del modelo de Factores económicos y sociales de las asociaciones	95
Tabla 30: Medidas discriminantes de los Factores económicos y sociales de las asociaciones	96

GRÁFICOS

Gráfico 1: PIB Chuquisaca 2000 - 2016	17
--	----

Gráfico 2: Antigüedad de las Asociaciones.....	42
Gráfico 3: Tipo de producto que comercializan.....	43
Gráfico 4: Mercado en el que comercializan sus productos.....	44
Gráfico 5: A quién venden su producto.....	44
Gráfico 6: Ventas con y sin Contrato.....	45
Gráfico 7: Tipos de clientes.....	45
Gráfico 8: Competencia en su producción.....	46
Gráfico 9: Calidad del producto.....	46
Gráfico 10: Cantidad Producida.....	47
Gráfico 11: Costos de Producción.....	48
Gráfico 12: Cumplimiento de compromisos comerciales.....	48
Gráfico 13: Apoyo que realizó la Cooperación de Dinamarca.....	49
Gráfico 14: Apoyo adicional al de Dinamarca.....	50
Gráfico 15: Capacidad de pago de deudas con recursos propios.....	51
Gráfico 16: Personal eventual que es pagado con recursos propios.....	51
Gráfico 17: Gastos operativos pagados con aportes de los socios.....	52
Gráfico 18: Capital suficiente o no para operaciones.....	52
Gráfico 19: Lazos de cooperación fuertes.....	53
Gráfico 20: Confianza entre los socios.....	53
Gráfico 21: Compromiso de los socios.....	54
Gráfico 22: Apropiación de las actividades de la Asociación.....	55
Gráfico 23: Gobernabilidad.....	55
Gráfico 24: Normas internas claras.....	56
Gráfico 25: Involucramiento con la situación financiera.....	57
Gráfico 26: Capacitación y asistencia técnica.....	58
Gráfico 27: Liderazgo de los socios.....	58
Gráfico 28: Medidas discriminantes factor económico 1 “Inserción al mercado”.....	61
Gráfico 29: Resumen del factor económico 1 “Inserción al mercado”.....	62
Gráfico 30: Medidas discriminantes factor económico 2 “Producir y ofertar productos rentables y de calidad”.....	64
Gráfico 31: Resumen del factor económico 2 “Producir productos rentables y de calidad”.....	64
Gráfico 32: Medidas discriminantes factor económico 3 “Lograr independencia de subsidios externos”.....	66
Gráfico 33: Resumen factor económico 3 “Lograr independencia de subsidios externos”.....	66
Gráfico 34: Medidas discriminantes factor social 1 “Lazos de cooperación fuertes”.....	68
Gráfico 35: Resumen factor social 1 “Lazos de cooperación fuertes”.....	68

Gráfico 36: Resumen factor social 1 Indicador “Trabajo en equipo”	69
Gráfico 37: Resumen factor social 1 Indicador “Voluntariedad”	69
Gráfico 38: Medidas discriminantes factor social 2 “Confianza entre socios” 71	
Gráfico 39: Resumen factor social 2 “Confianza entre los socios”	71
Gráfico 40: Medidas discriminantes factor social 3 “Compromiso”	73
Gráfico 41: Resumen factor social 3 “Compromiso”	73
Gráfico 42: Medidas discriminantes factor social 4 “Apropiación”	75
Gráfico 43: Resumen factor social 4 “Apropiación”	75
Gráfico 44: Resumen factor social 4 Indicador “Control social”	76
Gráfico 45: Resumen factor social 4 Indicador “Perspectiva de beneficios”	76
Gráfico 46: Medidas discriminantes factor social 5 “Gobernabilidad”	78
Gráfico 47: Resumen factor social 5 “Gobernabilidad”	78
Gráfico 48: Resumen factor social 5 Indicador “Directiva”	79
Gráfico 49: Resumen factor social 5 Indicador “Desempeño de la asociación”	79
Gráfico 50: Resumen factor social 5 Indicador “Capacidad de resolver conflictos”	80
Gráfico 51: Resumen factor social 5 Indicador “Ausencia de los socios”	80
Gráfico 52: Medidas discriminantes factor social 6 “Normas internas claras” 82	
Gráfico 53: Resumen factor social 6 “Normas internas claras”	82
Gráfico 54: Resumen factor social 6 Indicador “Estatutos y Reglamento claros”	83
Gráfico 55: Resumen factor social 6 Indicador “Respeto a funciones”	83
Gráfico 56: Medidas discriminantes factor social 7 “Involucramiento de la situación financiera”	85
Gráfico 57: Resumen factor social 7 “Involucramiento con la situación financiera”	85
Gráfico 58: Resumen factor social 7 Indicador “Tienen NIT”	86
Gráfico 59: Resumen factor social 7 Indicador “Rendición de cuentas”	86
Gráfico 60: Resumen factor social 7 Indicador “Estados financieros”	87
Gráfico 61: Medidas Discriminantes factor social 8 “Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”	88
Gráfico 62: Resumen del factor social 8 “Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”	89
Gráfico 63: Resumen del factor social 8 Indicador “Reciben capacitación”	89
Gráfico 64: Resumen del factor social 8 Indicador “Apoyo técnico”	90
Gráfico 65: Medidas discriminantes factor social 9 “Liderazgo”	91
Gráfico 66: Resumen factor social 9 “Liderazgo “	92
Gráfico 67: Resumen factor social 9 “Control Social”	92
Gráfico 68: Resumen factor social 9 “Control Social”	93

Gráfico 69: Resumen factor social 9 “Acuerdos Comerciales”	93
Gráfico 70: Resumen factor social 9 “Asistencia técnica conseguida”	94
Gráfico 71: Medidas discriminantes de los Factores económicos y sociales de las asociaciones.....	97

CUADROS

Cuadro 1: Factores que explicarían la sostenibilidad de asociaciones rurales	36
Cuadro 2: Nivel de los factores económico y social en cada asociación	95
Cuadro 3: Valoración de las asociaciones.....	109

MAPAS

Mapa 1: Ubicación de las Provincias Nor y Sud Cinti.....	15
---	-----------

INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre los factores que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales en las Provincias Nor y Sud Cinti del departamento de Chuquisaca se constituye en un aporte para Entidades Gubernamentales, para la Cooperación de Dinamarca y estudios sobre asociaciones rurales en Bolivia, ya que los factores que sean identificados darán lineamientos para que sean considerados en programas y proyectos de apoyo a asociaciones rurales.

También contribuirá teóricamente al análisis de Proyectos Rurales de Desarrollo enfocados al apoyo de asociaciones rurales del país, el cual se encuentra enmarcado en el Programa de la Maestría de Gerencia de Proyectos para el Desarrollo de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Considerando que en Bolivia varias asociaciones rurales cierran o se extinguen luego de determinado tiempo, el objetivo de la presente tesis es rescatar las experiencias de asociaciones rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti apoyadas por Dinamarca y así identificar los principales factores que explican la sostenibilidad de las mismas.

En el primer Capítulo se exponen los antecedentes del tema de estudio, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y los alcances. En el segundo Capítulo se exponen el marco conceptual, marco legal, marco socioeconómico de las Provincias Nor y Sud Cintis, marco histórico del Programa APSA y marco referencial en cuanto a las asociaciones rurales. En el tercer Capítulo se expone el método de investigación empleado, el tipo de investigación, el universo y muestra, las fuentes de información, los instrumentos de recopilación de datos, el trabajo de campo realizado en los Municipios de Culpina y Camargo, el análisis de los datos recopilados en el trabajo de campo y los resultados obtenidos. En el cuarto Capítulo se exponen las principales conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos

generales y específicos planteados y a los resultados obtenidos. En el quinto Capítulo se plantean dos propuestas, la primera relacionada a facilitar el acceso a información sobre Asociaciones Rurales y el segundo referente a un lineamiento para el fortalecimiento de Asociaciones Rurales.

Capítulo 1.- Marco General

1.1.- Antecedentes

En Bolivia se implementaron varios programas y proyectos para el desarrollo del sector rural impulsados a través del Estado, la Cooperación Internacional y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Ranaboldo y Uribe (2008) realizaron un catastro acerca de las Políticas y Programas de Desarrollo Rural en Bolivia con un enfoque territorial, en la cual expusieron que el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAyMA), actual Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), había impulsado desde 1990 la implementación de diez (10) Programas y Proyectos enfocados en el desarrollo del sector rural, tales como el: Proyecto de Apoyo a la nueva estrategia de Desarrollo alternativo de Bolivia en coordinación de la Unión Europea; Proyecto de aprovechamiento integral y sostenible de recursos forestales en el Trópico de Cochabamba en coordinación de la Cooperación Belga; Programa de Apoyo a los Derechos de los Pueblos Indígenas (PAPDI) en coordinación de la Agencia Danesa de Cooperación Internacional (DANIDA); Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA) en coordinación de la Unión Europea; y Proyecto de Alianzas Rurales (PAR) en coordinación del Banco Mundial. En el caso de las ONG se puede citar a los Programas Ayuda en Acción y Agua Sustentable.

Así también, señalaron que sólo identificaron en dicho catastro que tres (3) programas fueron impulsadas directamente por la Cooperación Internacional los cuales son: Programa de Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA) dirigido al desarrollo económico agropecuario de Chuquisaca y Potosí e implementado por DANIDA; Programa CONCERTAR implementado por la Agencia Suiza de Cooperación y Desarrollo (COSUDE); y el Programa BIOCULTURA implementado asimismo por COSUDE.

Tomando como referencia que se implementaron varios Programas y Proyectos enfocados al desarrollo del sector rural en Bolivia, en el presente trabajo se investigará sobre los factores que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales en las Provincias de Nor y Sud Cinti del Departamento de Chuquisaca que recibieron específicamente ayuda en el marco del Programa Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA) ejecutado por DANIDA de manera directa.

En cuanto a las asociaciones rurales del país y especialmente de Chuquisaca, cabe mencionar que el año 2008 la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC Bolivia) realizó el primer censo a 778 Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS) en el país, que en su gran mayoría tienen la figura legal de Asociaciones rurales, empero a la fecha no se realizó otro censo al respecto.

En dicho censo se evidenció la existencia de 778 OECAS en toda Bolivia (Ver Anexo 1), las cuales generaban valor agregado aportando a la economía del país, cuyo mayor número de OECAS se encontraban en el Departamento de La Paz con 179 unidades económicas campesinas (que representaban el 23%) y en Chuquisaca se contaba con 98 unidades económicas campesinas (que representaban el 13%).

Asimismo, de las 778 OECAS, el 60% se dedicaba a la actividad agrícola, un 24% a la actividad pecuaria, un 12% a la artesanía y un 2% al turismo y servicios. Los departamentos que más se dedicaban a la agricultura eran Potosí, La Paz y Chuquisaca, seguido por la actividad pecuaria en los departamentos de Oruro y La Paz.

A través de la encuesta se pudo determinar que las OECAS en el país realizaban seis (6) actividades principales: 1) El acopio, 2) La comercialización, 3) La exportación, 4) La producción primaria, 5) La representación, y 6) La

transformación. Además, cada una de las OECAS realizaba más de dos actividades y en el caso de Chuquisaca se tuvo los siguientes resultados: 77 unidades económicas campesinas se dedicaban a la comercialización, 70 a la producción primaria, 46 a la transformación, 42 al acopio, 3 a la exportación y 1 a la representación (Ver Anexo 2).

Respecto al destino de la producción de las OECAS se tuvo como resultado que la mayor parte de su producción lo destinaban al mercado local, seguido de los mercados departamentales, nacionales y extranjero, en ese orden.

Asimismo, más del 60% de las OECAS estaban constituidas como asociaciones rurales sin fines de lucro, y un 9% como Cooperativas entre otros. En Chuquisaca el 81% de las unidades económicas tenía la figura legal de una Asociación rural y el 19% eran reconocidas como Cooperativas, Centrales y otros.

Las asociaciones sin fin de lucro se amparan en el Código Civil, para lo cual requieren contar únicamente con un Estatuto y Reglamento interno, a diferencia de las Cooperativas y Centrales que necesitan tener un Estatuto orgánico, un estudio socio – económico, un Balance general de apertura, un cuadro de filiación y fondo social, y un certificado de curso básico de cooperativismo emitido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social conforme establece la Ley N°356 de 11 de abril de 2013, Ley General de Cooperativas, y el Decreto Supremo N°1995 de 13 de mayo de 2014, aspectos que inciden de alguna manera en que se constituyan más asociaciones rurales sin fines de lucro a Cooperativas u otras formas jurídicas.

El número de socios que pertenecían a las 98 OECAS en Chuquisaca según la encuesta del año 2008, ascendía a un total de 8.623 socios, de los cuales un 33% correspondía a socios varones y un 67% a socias mujeres. Este aspecto mostraba la importancia del papel de la mujer en el desarrollo de las asociaciones rurales en dicho departamento.

Respecto a la antigüedad de las 98 OECAS encuestadas en Chuquisaca, se observó que la gran mayoría tenía una antigüedad menor a 5 años y pocos tenían una antigüedad mayor a los 5 años, lo cual mostraba que una reducida cantidad de las OECAS permanencia en funcionamiento por un tiempo prolongado.

La CIOEC luego de realizar el relevamiento de información sobre las OECAS, concluyó que uno de los desafíos que tienen las unidades económicas campesinas en el país para su desarrollo es el de “disminuir el apoyo externo y aumentar la sostenibilidad de la organización a través de la rentabilidad de los servicios económicos y los aportes de los asociados”, puesto que si bien es importante el apoyo financiero y técnico que ofrecen el gobierno y la cooperación internacional en un inicio, los pequeños productores campesinos pertenecientes a las asociaciones rurales deben ser capaces luego de mantenerse con financiamiento propio y con una administración llevada por los mismos, es decir lograr autosostenibilidad.

1.2.- Justificación

La investigación acerca de los “factores que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales en las Provincias de Nor y Sud Cinti de Chuquisaca” se constituirá en un aporte para autoridades a nivel nacional, departamental y municipal cuyas políticas se orienten a apoyar a asociaciones rurales, así como para la Cooperación de Dinamarca en el entendido de que se reflejará la situación actual de las asociaciones que ayudaron.

Pero sobre todo será un aporte para aquellos pequeños productores rurales que forman parte de alguna Asociación rural sin fin de lucro, ya que esta investigación podría orientarlos sobre los factores económicos y sociales que deben tomar en cuenta para que dicha Asociación sea sostenible, puesto que se rescatarán otras experiencias de asociaciones rurales que fueron exitosas para determinar cuáles fueron los factores que les permitieron conseguir dicho

éxito y ser sostenibles, información que sería valiosa para los pequeños productores rurales asociados.

Así también, el presente trabajo contribuirá teóricamente al análisis de Proyectos Rurales de Desarrollo enfocados al apoyo de asociaciones rurales del país, el cual se encuentra enmarcado en el Programa de la Maestría de Gerencia de Proyectos para el Desarrollo de la Universidad Andina Simón Bolívar, así como con la recopilación de información práctica a través de un estudio de campo y entrevistas a los pequeños productores campesinos que forman parte de las asociaciones rurales de las Provincias del Nor y Sud Cinti.

1.3.- Formulación del Problema

1.3.1.- Problematicación

En Bolivia los niveles de pobreza en el área rural son mayores que en las ciudades, ya que de acuerdo al cálculo de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)¹ del último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el nivel de pobreza del área rural en Bolivia para el 2012 es de 79,8% y del área urbana es 28,2%.

Si bien el nivel de pobreza por NBI del 2012 en el área rural es menor al que se tenía en la gestión 2001 (90,8%), es innegable que debe seguirse apoyando a las zonas rurales del país a través de Políticas, Programas y Proyectos que permitan reducir los niveles de pobreza y mejorar su situación de vida.

Para el caso del Departamento de Chuquisaca el nivel de pobreza del área rural por NBI llegó a un 84,1% en la gestión 2012, siendo necesario reducir este porcentaje, a través de herramientas de apoyo que coadyuven al desarrollo de estas zonas.

¹ El método de las NBI mide el acceso de la población a determinados bienes y servicios (educación, salud, vivienda y servicios básicos de agua y alcantarillado).

En este sentido es importante rescatar lo que señalaron Colque y Martínez (2010a), Soriano (2010) y Muñoz (2009), quienes llegaron a la conclusión de que la “asociatividad” es importante como un mecanismo para reducir la pobreza rural y avanzar en el desarrollo de este sector, ya que la agrupación de los productores rurales conlleva a tener mayores oportunidades que de manera individual les sería difícil obtener, como por ejemplo ampliar la oferta de sus productos, generar valor agregado, tener mayor poder de negociación, reducir sus costos de transacción y otros. Cabe citar que en el Capítulo II del presente trabajo se detallan las oportunidades y beneficios que les representan a los pequeños productores rurales el asociarse.

Sin embargo, las asociaciones rurales deben afrontar varios desafíos para ser autosostenibles, es decir para ser independientes financieramente y que la asociación sea administrada por sus propios socios básicamente.

Camacho, Marlin y Zambrano (2005) realizaron un estudio en Bolivia, Chile, Ecuador, Perú, Colombia, Honduras y El Salvador sobre los factores que limitaban y favorecían a la sostenibilidad de las empresas asociativas rurales, y señalaron que en dichos países existía un gran porcentaje de experiencias frustradas antes de que lleguen a niveles de sustentabilidad duradera y que habían unas pocas experiencias que fueron importantes rescatar para conocer los factores que les permitieron a las empresas asociativas rurales ser exitosas.

En ese marco y en base a los trabajos de otros autores, los factores encontrados que limitan a las asociaciones rurales para ser sostenibles son los siguientes:

- Difícil inserción al mercado ya que los pequeños productores rurales no identifican de manera clara los mercados y compradores de sus productos, así como los bajos precios que los socios deben enfrentar y la ausencia de estrategias comerciales (Fundación CODESPA, 2012;

CADIN SRL, 2008; Colque, Martinez, Soriano y Vilar, 2010; Camacho et al., 2005).

- Deficiencias en la administración, que dificulta el manejo transparente de la asociación (Fundación CODESPA, 2012; Moyano (s.f. a); Colque y Martinez, 2010a; Colque et al., 2010; Camacho, et al., 2005).
- Normas internas poco claras o confusas, que lleva a la incomprensión y desorganización de los socios (CEI, 2010; CADIN SRL, 2008; Colque et al., 2010; Camacho et al., 2005).
- Débil capital social, relacionado a la desconfianza entre los socios y el bajo compromiso de los mismos con la asociación (Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; Colque y Martinez, 2010a).
- Insuficientes alianzas estratégicas por la poca credibilidad de la asociación debido al incumplimiento de compromisos y por la poca capacidad de negociación (Fundación CODESPA, 2012; Colque et al., 2010).
- Débil liderazgo no reconocido por los socios (CEI, 2010).
- Desinterés por parte de los socios para con la capacitación técnica brindada por terceros, así como la desmotivación de algunos socios por no comprender fácilmente lo transmitido en los cursos de capacitación - generalmente en personas adultas (CADIN SRL, 2008; Colque y Martinez, 2010a; Camacho et al., 2005).
- Dependencia financiera y técnica de la cooperación externa que afecta a la apropiación de la iniciativa asociativa. Además, esto se refleja en el insuficiente capital de operaciones de la asociación para comprar la

producción de los asociados (CADIN SRL, 2008; Colque y Martínez, 2010a; Colque et al., 2010; Muñoz, 2009).

- Migración temporal - principalmente de los varones y jóvenes - hacia otras ciudades en busca de empleo (CADIN SRL, 2008; Paz, Vilar, Soriano y Zárata, 2013).
- Efectos ambientales negativos, vinculados al cambio en la temperatura y en los ciclos de lluvias, granizadas y sequías (Paz et al., 2013).

En base al censo efectuado el año 2008 por la CIOEC Bolivia, ésta entidad realizó el estudio sobre “Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias en el Desarrollo del País”, en el cual se muestra que el 56% de las OECAS estudiadas en Bolivia tenían una antigüedad menor a 5 años, un 20% tenían una antigüedad de 5 a 10 años, un 5% tenían una antigüedad de 10 a 15 años, un 3% tenían una antigüedad de 15 a 20 años, un 3% tenían una antigüedad mayor a 20 años. Estos porcentajes reflejan que pocas entidades asociativas rurales en Bolivia permanecen por más de 15 años, evidenciando una vez más la dificultad que tienen las mismas para ser sostenibles por un tiempo prolongado.

En el caso de Chuquisaca, se evidenció que de las 98 OECAS estudiadas, 59 tenían una antigüedad menor a 5 años, 8 tenían una antigüedad entre 5 a 10 años, 2 entre 10 a 15 años, ninguna entre 15 a 20 años, y solo 1 tenía una antigüedad mayor a 20 años. Por lo que en el 2008 se observó que en Chuquisaca el 60% de las OECAS eran jóvenes y sólo el 1% tuvo las capacidades para permanecer por más tiempo (Ver Anexo 3).

1.3.2.- Planteamiento del Problema

La insostenibilidad de las Entidades Asociativas Rurales del departamento de Chuquisaca, Provincias Nor y Sud Cinti.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo General

Identificar los principales factores que explican la sostenibilidad de las Asociaciones Rurales constituidas en el Nor y Sud Cinti de Chuquisaca, que han recibido apoyo en el marco del Programa “Apoyo Programático Sectorial a la Agricultura (APSA) en sus dos fases, implementado por la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA).

1.4.2.- Objetivos Específicos

- Revisar literatura para identificar posibles factores que pueden explicar la sostenibilidad de las asociaciones rurales en los Cintis.
- Definir en base al estudio de literatura, un modelo de entrevista para investigar la sostenibilidad de las asociaciones rurales en los Cintis.
- Investigar en campo los factores que pueden explicar la sostenibilidad de las asociaciones de pequeños productores en los Cintis.
- Sistematizar y analizar la información recopilada en el trabajo de campo, para definir los factores que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales en los Cintis de Chuquisaca.

1.5.- Alcances

1.5.1.- Alcance Temático

El área de estudio del presente trabajo de investigación es el ámbito rural, y en cuanto al currículo del Programa de la Maestría en Gerencia de Proyectos para el Desarrollo, está relacionado a Proyectos Rurales de Desarrollo, materia impartida durante la ejecución de dicho Programa en la Universidad Andina Simón Bolívar.

1.5.2.- Alcance Temporal

La presente investigación considerará las gestiones 2000 – 2017, que toman en cuenta el periodo de implementación del Programa “Apoyo al Sector Agropecuario” en sus dos fases – APSA I y II, llevado a cabo en el departamento de Chuquisaca por la Cooperación de Dinamarca, así como la etapa posterior a la ayuda de DANIDA.

La primera fase del Programa APSA se ejecutó entre las gestiones 2000 y 2005 (específicamente julio 2005) y en el marco de la cual se desarrolló el Programa de Apoyo al Sector Agropecuario en Chuquisaca, denominado PASACH, donde se apoyó a las Provincias de Nor y Sud Cinti.

La segunda fase del Programa APSA que apoyó a dichas Provincias, se ejecutó entre el 2005 y el 2013, puesto que el año 2013 el Gobierno de Bolivia en coordinación con la Cooperación de Dinamarca decidieron retirar el apoyo en las regiones del Nor y Sud Cinti de Chuquisaca y el Sur de Potosí considerando el tiempo y los resultados del mencionado apoyo.

Tomando en cuenta que lo que se busca con el presente trabajo es identificar los factores de sostenibilidad de asociaciones rurales del Nor y Sud Cinti, se considera también como periodo de análisis los años comprendidos entre 2013 y 2017.

1.5.3.- Alcance Geográfico

Geográficamente la investigación se llevará a cabo en las Provincias de Nor y Sud Cinti del Departamento de Chuquisaca, ubicadas en la parte sur de Bolivia.

1.5.4.- Alcance Poblacional

El presente trabajo considerará el estudio de una muestra de Asociaciones de Productores Rurales constituidas en las Provincias de Nor y Sud Cinti del

Departamento de Chuquisaca, y que en algún momento fueron beneficiadas con el apoyo del Programa APSA en sus dos fases.

Capítulo 2.- Marco Teórico

2.1.- Marco Conceptual

Factor. - De manera general significa una causa que contribuye a lograr un determinado efecto o resultado.

Asociación Rural. - Para el presente trabajo significa el conjunto de pequeños productores campesinos que persiguen un objetivo común, y que para conseguir dicho objetivo común se unen y conforman una asociación sin fin de lucro en el marco del Código Civil para que esté reconocida legalmente, de manera de lograr beneficios que individualmente no podrían conseguir.

En el punto 2.5.1 y 2.5.2 del presente trabajo se detalla más sobre las características de una asociación rural y sobre las razones que existen para que los pequeños productores rurales se asocien.

Sostenible. - De manera general significa sustentar o mantener firme una cosa (Macedo, 2005), o también puede entenderse como la capacidad de un proceso de mantenerse por un periodo prolongado (Schuschny y Soto, 2009).

Sin embargo, para el presente trabajo una asociación rural sostenible implica que se financie con sus propios recursos, sea administrada por sus socios, tenga capacidad de pago de sus deudas, que por lo menos tenga una vida de cinco años, entre otros. En el punto 2.5.5 se explica más a detalle estos aspectos.

2.2.- Marco Legal

2.2.1.- ¿Qué dice la Constitución Política del Estado sobre las asociaciones y el desarrollo rural?

La Constitución Política del Estado (CPE) de 1967 establecía que el Estado reconocía la personalidad jurídica de las asociaciones campesinas, de forma genérica, y posteriormente en la Nueva CPE de 2009 señala que el Estado garantiza el reconocimiento de la personalidad jurídica de las asociaciones empresariales y de formas democráticas organizativas empresariales, y en el parágrafo II del Artículo 318 de la Nueva CPE se dispone que el Estado priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras rurales, dando énfasis a que las asociaciones rurales sean consideradas como unidades productivas con características empresariales.

En cuanto al desarrollo rural, en la CPE de 1967 en los Artículos 173 y 174 se disponía la obligación del Estado de conceder créditos a los campesinos para elevar su producción, e impulsar la alfabetización y educación del campesino, sin embargo en la Nueva CPE de 2009 se establece que el Estado es el promotor del desarrollo rural del país y que fortalecerá a las asociaciones de productores agropecuarios dando énfasis a la seguridad y soberanía alimentaria, a través de la protección de la producción agropecuaria, el fomento del consumo de alimentos producidos internamente, la creación de un seguro agrario que apoye a los productores ante posibles desastres naturales, la capacitación técnica, la otorgación de créditos, la apertura de mercados, el mejoramiento de procesos productivos, la política de intercambio comercial equitativo y de precios justos, y la provisión de infraestructura productiva y servicios básicos para el sector agropecuario.

2.2.2.- Ley N°144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria

Considerando los fundamentos establecidos en la Nueva CPE de 2009, el 26 de junio de 2011 se aprueba la Ley N°144 con el fin de lograr la “soberanía alimentaria” del país, entendida ésta como la capacidad del Estado de definir e implementar las políticas y estrategias de producción, acopio, transformación, conservación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización, consumo e intercambio de alimentos.

En la Ley N°144 se señala que el Estado fomentará un mejor y mayor rendimiento de la producción de asociaciones y otras formas de producción, y que protegerá la producción nacional a través de la regulación de las exportaciones e importaciones de productos e insumos agroalimentarios, la compra por parte de empresas estatales de los productos agropecuarios, el fomento al consumo de productos locales mediante la difusión del “Compro y Como Boliviano” y la creación del Seguro Agrario Universal “Pachamama”.

En este sentido, el Estado asume un importante rol para el desarrollo y crecimiento del sector campesino y en el caso particular de las asociaciones rurales del país.

2.2.3. La forma jurídica de los pequeños productores rurales

Los pequeños productores rurales para realizar actividades económicas de forma asociada deben formalizarse legalmente bajo una forma organizativa establecida en el Código Civil, Código de Comercio y Ley de Cooperativas.

2.2.3.1. Código Civil

El Código Civil reconoce la forma jurídica de la Asociación sin fin de lucro que dada la facilidad en relación a los trámites requeridos para obtener la personería jurídica y porque se le exenta del pago del Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE), es la opción priorizada por la gran mayoría de los

pequeños productores campesinos. En el Anexo 4 se detalla los requisitos establecidos para obtenerla.

Paz et al. (2013) señalaron que en las Provincias Nor y Sud Cinti el 90% de las organizaciones económicas eran Asociaciones, entre 5% y 7% eran empresas y entre 7% y 13% eran pequeñas empresas, así también Soriano (2010) en su trabajo en el marco del Programa APSA cita que alrededor del 1% de las unidades económicas apoyadas tenían la figura jurídica de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) y Sociedad Anónima (S.A.), alrededor del 1% eran Cooperativas, y más del 90% eran Asociaciones sin fines de lucro.

2.2.3.2. Código de Comercio

El Código de Comercio reconoce las formas jurídicas comerciales de: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Anónima (SA), Sociedad Colectiva, Sociedad de Comandita Simple y otros, que no se constituyen en una opción para la mayor parte de los productores rurales. La principal razón es que estas formas de sociedad son de responsabilidad ilimitada y en caso de que fracasaran responderían con el capital que aportaron y bienes personales.

En el Anexo 4 se detalla los requisitos para constituir una SRL y SA.

2.2.3.3. Ley General de Cooperativas

Los pequeños productores rurales también pueden constituir una Cooperativa en el marco de lo establecido en la Ley N°356 Ley General de Cooperativas de 11 de abril de 2013 y en el Decreto Supremo N°1995 de 13 de mayo de 2014. Sin embargo, de acuerdo a los datos citados anteriormente, muy pocos productores constituyen este tipo de forma jurídica debido generalmente a la complejidad de los requisitos que se requieren para obtener la personería

jurídica de una Cooperativa. En el Anexo 4 se detalla los requisitos exigidos para constituir una Cooperativa.

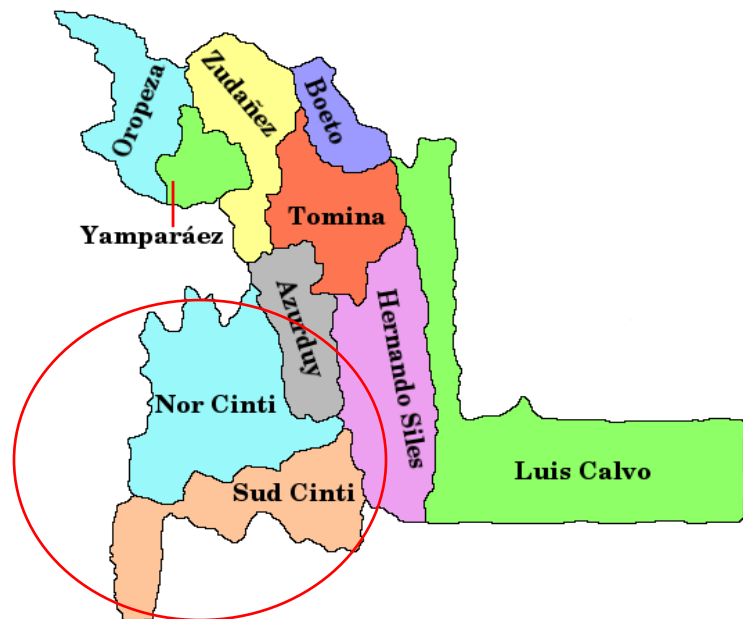
2.3. Marco Socioeconómico

2.3.1. Extensión territorial

El Departamento de Chuquisaca tiene una extensión territorial de 51.524 Km² y está conformado por diez provincias: Oropeza, Azurduy, Zudañez, Tomina, Hernando Siles, Yampararáez, Nor Cinti, Sud Cinti, Belisario Boeto y Luis Calvo. (Ver anexo 5)

La provincia Nor Cinti tiene una extensión territorial de 7.983 Km² y el Sud Cinti 5.484 Km², siendo la segunda y la tercera provincia más grande en cuanto al territorio total de Chuquisaca, respectivamente.

Mapa 1: Ubicación de las Provincias Nor y Sud Cinti



La provincia Nor Cinti se encuentra conformada por cuatro municipios: Camargo, San Lucas, Incahuasi y Villa Charcas, y Sud Cinti por tres municipios: Camataqui (C. Villa Abecia), Culpina y Las Carreras.

2.3.2. Población

Considerando los datos reportados en los censos de las gestiones 2001 y 2012, en promedio la población de la Provincia Nor Cinti creció en un 15,5% y la Provincia Sur Cinti en 8,6%.

Tabla 1: Población Provincias Nor y Sud Cinti

PROVINCIA	MUNICIPIO	Censo 2001	Censo 2012	Crecimiento Poblacional
		Población total	Población total	
Nor Cinti	Camargo	14.009	15.644	11,7%
	San Lucas	32.109	32.520	1,3%
	Incahuasi	11.092	13.056	17,7%
	Villa Charcas (*)	12.302	16.150	31,3%
Sur Cinti	Camataqui (C. Villa Abecia)	3.195	3.514	10,0%
	Culpina	17.570	17.731	0,9%
	Las Carreras	3.556	4.088	15,0%

(*) Mediante Ley N° 4127 de 4 de diciembre de 2009, se creó el municipio de Villa Charcas, desprendiéndose del municipio de Incahuasi.

Elaboración: Propia

Fuente: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas – UDAPE (en base a datos del INE).

2.3.3. Pobreza y PIB Chuquisaca

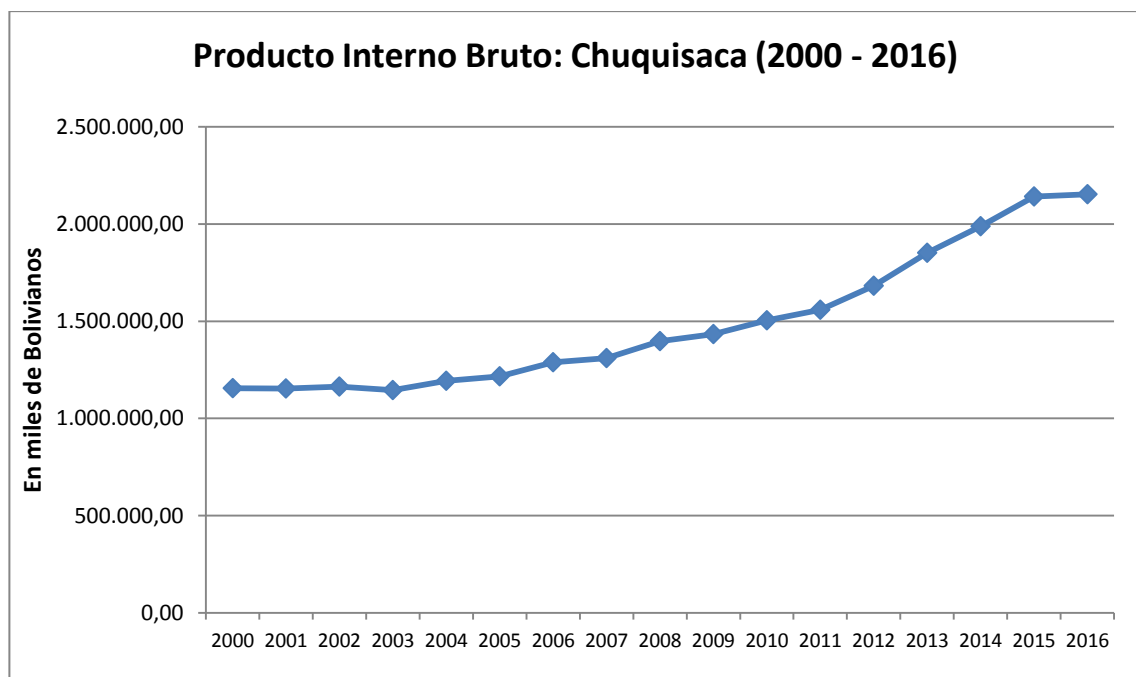
Respecto a la situación de pobreza, el 2012 todos los municipios de los Cintis presentaron una mejora en cuanto a la cantidad de personas que salieron de su condición de pobreza, siendo los municipios de San Lucas, Incahuasi y Villa Charcas los que mayor crecimiento de población no pobre reflejaron con relación al dato reportado en el censo de 2001, con un crecimiento superior al 280%.

Asimismo, y excepto por los municipios de Incahuasi y Villa Charcas, el 2012 se reportó una disminución de la población que se encontraba en pobreza respecto al censo del 2001 en los municipios de Camargo (-5,1%), San Lucas

(-11,3%), Camataqui – Villa Abecia (-1,8%), Culpina (-9,5%) y Las Carreras (-9,4%). (Ver anexo 6)

Respecto a la actividad económica, cabe señalar que el Producto Interno Bruto de Chuquisaca entre las gestiones 2000 y 2016 muestra que entre las principales actividades se encuentran la agricultura (resaltando la producción agrícola no industrial y producción pecuaria), la industria manufacturera, el servicio de administración pública, transporte y comunicaciones, y extracción de minas y canteras (Petróleo, gas natural y minerales).

Gráfico 1: PIB Chuquisaca 2000 - 2016



Elaboración: Propia

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE

El mayor crecimiento del PIB de Chuquisaca se presentó en la gestión 2013, con un 10,07% respecto al 2012, debido principalmente al crecimiento de los sectores de “Extracción de minas y canteras”, “Agricultura” y “Manufacturas”.

Para el 2016 el PIB de dicho departamento alcanzó los Bs2.152.264.000, aumentando en un 86,3% con relación al PIB del 2000.

Entre 2000 y 2012 la agricultura fue la actividad que más incidió en el crecimiento del PIB de Chuquisaca, y entre 2013 y 2016 fue la actividad de extracción de minas y canteras, sin embargo, la agricultura no perdió su importancia. (Ver Anexo 7)

2.4. Marco Histórico

2.4.1. Descripción del Programa APSA

2.4.1.1. Primera fase del Programa APSA

De acuerdo a la Memoria Institucional 1999 – 2005 del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA), el 06 de julio de 1999 la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA) y Bolivia suscribieron un acuerdo para la implementación del Programa “Apoyo Programático Sectorial a la Agricultura (APSA)” por un plazo de cinco años y un monto de \$us32 millones, y en octubre de 1999 inició la ejecución de dicho Programa.

El objetivo del Programa APSA fue aliviar la pobreza de los pequeños productores agropecuarios de cuatro departamentos de Bolivia, entre los cuales se encontraba Chuquisaca, por medio del aumento de la productividad e ingresos de la producción agropecuaria de forma sostenible, el apoyo a organizaciones rurales, la autogestión de los proyectos por los propios productores, y el apoyo a instituciones de educación, investigación, crédito y comercialización.

En esta primera etapa del Programa APSA se definieron ocho componentes (En el Anexo 8 se detalla el objetivo de cada componente), de los cuales uno de ellos era el Programa de Apoyo al Sector Agropecuario de Chuquisaca (PASACH), cuyo objetivo era apoyar el desarrollo sostenible y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores rurales de los Municipios de

Camargo, San Lucas, Incahuasi, Culpina, Villa Abecia, y Las Carreras del departamento de Chuquisaca, a través del mejoramiento de los sistemas de producción, infraestructura productiva y comercialización.

El PASACH inició sus operaciones en julio de 2000 y se promovió el desarrollo de asistencia técnica en cuanto a aspectos productivos y de liderazgo; se organizaron viajes de intercambio a distintos lugares del país para aprender de otras experiencias; se invirtió en 178 proyectos de micro-riego (Ver Anexo 9); se logró transformar materia prima en productos elaborados de calidad como fueron la mermelada de durazno y el escabeche de ajo (Ver Anexo 10); se mejoró la capacidad de gestión de los productores rurales mediante la promoción de la conformación de asociaciones comunales, intercomunales o municipales; y se fomentaron proyectos de iniciativas de mujeres como el manejo de praderas, manejo de ganado, producción de forraje, producción de miel y manejo de laderas entre otros.

En el marco del PASACH, entre abril de 2002 y marzo de 2005 se otorgó para cartera de crédito un total de \$us1,1 millones (Ver Anexo 11).

Para la ejecución del PASACH se desembolsaron \$us10.447.006.- correspondiente al aporte del APSA. Asimismo, los productores rurales contribuyeron con \$us991.924.- de recursos propios y los municipios aportaron con \$us583.931.-, haciendo un total de \$us12.022.861.- utilizados en la implementación del PASACH durante los cinco años que duró el Programa.

2.4.1.2. Segunda fase del Programa APSA

De acuerdo al documento presentado por Antezana S. et al. (2009), la segunda fase del APSA se inició en julio de 2005 con un monto total de \$us36,7 millones, cuya duración estaba prevista hasta la gestión 2010.

Esta segunda fase estuvo compuesta por tres componentes (Ver objetivos en Anexo 12) de los cuales uno de ellos era el Desarrollo Económico Local

Agropecuario de Chuquisaca (DELACH). El DELACH tenía el objetivo de incrementar los ingresos de las familias rurales, basado en una producción agropecuaria mejorada y sostenible, a través de la transformación de los productos con calidad y en cantidad y de que las Asociaciones rurales comercialicen sus productos en mejores condiciones ampliando su mercado.

En el marco del DELACH se buscó fortalecer a asociaciones de productores de segundo y tercer grado² para lograr una mayor capacidad de negociación y exposición de demandas básicamente, se otorgaron créditos bajo las modalidades de crédito individual y asociativo, se empleó la modalidad de contraparte para asumir ciertos costos como fueron los servicios jurídicos y contables, y se invirtió en el mejoramiento de los sistemas de riego con el fin de reducir los inconvenientes en la producción y vivencia diaria de los pobladores.

Así también fue importante la ayuda dada en cuanto a aspectos de comercialización, identificando nuevos mercados a través de la participación en ferias locales, regionales y nacionales y ruedas de negocio, las cuales permitieron ampliar el número de clientes y conocer la dinámica del mercado.

2.4.1.3. Alineamiento de la segunda fase del Programa APSA

En la gestión 2010 se llevó a cabo un proceso de alineamiento³ de los proyectos de Desarrollo Económico Local Agropecuario (DELA) al Programa Nacional Emprendimientos Organizados para el Desarrollo Rural Autogestionario (EMPODERAR) del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) por una negociación entre el Gobierno Boliviano y la Embajada Real de Dinamarca, de acuerdo a Paz et al. (2013).

² Las de segundo grado se refieren a las Asociaciones Municipales y las de tercer grado a las Asociaciones Regionales o Departamentales.

³ La Alineación hace referencia a que el apoyo que brinda la Cooperación Internacional debe estar enmarcado en las estrategias y objetivos del Plan de Desarrollo del País en la cual se pretende implementar los instrumentos de apoyo (financieros, técnicos, etc).

En este marco se conformó el Proyecto Desarrollo Económico Territorial con Inclusión (DETI) a través del cual se continuó apoyando al Departamento de Chuquisaca con el fin de contribuir a la transformación de patrones productivos y agropecuarios de las familias rurales y apoyar al desarrollo de iniciativas productivas para promover la generación de valor agregado.

El “Programa de Apoyo al Sector Agropecuario y de Producción (ASAP) 2010 – 2014” (2010), acordado por el MDRyT y DANIDA, se conformaba por tres componentes (Ver objetivos en el Anexo 13), uno de los cuales se enfocaba en apoyar a Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) y Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) del complejo productivo agropecuario, para mejorar los ingresos y el empleo a través de un mayor valor agregado a su producción en rubros seleccionados.

En el marco del citado programa se pretendió apoyar a iniciativas de mayor tamaño con el fin de potenciar su capacidad de producción, negociación y discusión con otros actores públicos y privados.

2.4.1.4. Salida del apoyo de Dinamarca en el marco del APSA

Puesto que Dinamarca apoyó por más de 12 años a las regiones de los Cintis de Chuquisaca y Sur de Potosí y que se obtuvieron resultados positivos en cuanto al desarrollo económico y productivo, en coordinación con el Gobierno de Bolivia en julio de 2013 se decidió la salida de la ayuda de Dinamarca con el fin de que se apoye a otras regiones del país (Paz et al. 2013).

Cabe señalar que de acuerdo a Paz et al. (2013), la mayoría de los beneficiarios en las provincias Nor y Sud Cintis percibió que con el apoyo de Dinamarca incrementaron sus ingresos, sus volúmenes de venta y su calidad de vida.

2.5. Marco Referencial

2.5.1. Las Asociaciones rurales

Para Zabala (2016), la asociación está relacionada con la ley natural de los seres humanos para convivir y cooperarse, desarrollándose una conciencia colectiva. Esta concepción rescata que en la actividad agrícola existe de manera natural la unión y ayuda mutua entre los productores, sin embargo, dependiendo del objetivo en común que tengan, éstos podrán o no unirse para alcanzar el mismo.

La Fundación CODESPA (2012), el CEI (2010), la FAO / IICA/ Prodar (s/f) y Colque y Martínez (2010b) señalan que las asociaciones son una conformación de grupos de personas que tienen un vínculo y que buscan conseguir un fin común que de manera individual les sería difícil obtener. Este aspecto también permite realizar un uso más efectivo de los factores de producción, generando beneficios productivos y económicos.

De acuerdo con Solarte (2011) y Soriano (2010) esta definición debe ser voluntaria puesto que el asociarse es una decisión opcional por parte de los productores rurales.

Asimismo, la Asociación permite obtener beneficios colectivos que van más allá de la sólo suma de voluntades individuales (Uphoff y Wijayarathna, 2000, citados en García, Puig y De Los Ríos, s/f), debido al compromiso que representa el formar parte de una asociación, y en ese sentido también Colque et al. (2010) señalan que la asociatividad debe ser considerada como un medio y no como un fin en sí misma, puesto que los objetivos y beneficios de la Asociación deben ser a largo plazo, a fin de reducir esfuerzos vanos.

2.5.2. Razones por las cuales se asocian los productores rurales

Los pequeños productores rurales se asocian porque:

- Conseguirán objetivos comunes, que de forma individual les representaría cierta dificultad obtenerlos (Coleman, 1990, citado en el informe sobre el Estado de situación de entidades asociativas, 2009; Soto 2013)
- Les permite tener ingresos y mejorar sus condiciones de vida (Fundación CODESPA, 2012)
- Se tiene mayor poder de negociación (Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; Bedregal, 2014)
- Se genera valor agregado. (Fundación CODESPA, 2012; Bedregal, 2014)
- Se amplía la oferta de sus productos, siendo más atractivos sus precios. (Soto, 2013; SUSTAINET, 2008; CEI, 2010)
- Se incrementa la productividad (Soto, 2013; CEI, 2010; Informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas”, 2009)
- Se accede a mercados, financiamiento y créditos con mayor facilidad. (Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010)
- Se benefician con asistencia técnica y capacitaciones. (Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; Bedregal, 2014; Muñoz, 2009)
- Se reduce los costos de transacción. (Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; Bedregal, 2014; Informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas”, 2009)
- Se generan economías de escala (Soto, 2013; Bedregal, 2014)
- Se puede introducir la mecanización en la agricultura (Montero, 1997)
- Acumulan mayor cantidad de capital (Montero, 1997)
- Se accede a financiamiento de cooperación externa (Montero, 1997; CEI, 2010)
- Se reduce la incertidumbre y debilidades, compartiendo riesgos. (CEI, 2010)

- La compra de insumos como semillas y fertilizantes se hace más barata. (CEI, 2010; Muñoz, 2009)
- Se mejora el conocimiento técnico productivo y organizacional (CEI, 2010)
- Se puede gestionar infraestructura y activos productivos (Informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas”, 2009)
- Se eleva el capital social (CEI, 2010; Informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas”, 2009)

2.5.3. Clasificación de las asociaciones según su función

Si bien en un inicio las Asociaciones rurales pueden comenzar desempeñando una función específica, a medida que se desarrollan pueden diversificar sus funciones. Considerando la clasificación de las asociaciones rurales por función y actividad, identificadas y señaladas en el estudio de Soriano (2010), Mendoza y Ton (2002), Colque y Martínez (2010b), Colque, et al. (2010), Muñoz (2009) y en el Informe de Estado de situación de entidades asociativas (2009), a continuación, se detalla las funciones que podrían cumplir dichas asociaciones:

- **Producción primaria**

Esta función está vinculada a la producción agropecuaria que realizan los pequeños productores como una asociación y no de manera individual.

Sin embargo, este tipo de actividad no es muy realizada por las asociaciones, ya que en el estudio de Soriano (2010) se señala que menos del 10% de las asociaciones efectuaban actividades de producción primaria. Asimismo, en el estudio realizado por ATICA que abarcó a 59 asociaciones apoyadas por el APSA, se estableció que sólo el 2% de estas asociaciones cumplen una función de productores.

- **Transformación**

Corresponde a la transformación de la producción agrícola y pecuaria entregada a la asociación para agregación de valor a los productos. Esta función, requiere de un proceso más complejo ya que los socios deben clasificar la materia prima, procesarla, etiquetarla, embolsarla o enfrascarla, y cumplir con las normas de calidad de un producto.

Según el estudio de ATICA un 36% de las asociaciones analizadas cumplían la función de procesadoras.

- **Comercialización**

Cuando la Asociación cumple esta función, los socios tienen la opción de venderle su producción bajo un proceso de acopio. El riesgo para la Asociación está en no poder colocar la totalidad de dicha producción en el mercado, en cuyo caso asume la pérdida. Caso contrario la Asociación puede también obtener ganancias. En este sentido la Asociación acopia aquellos productos que son fáciles de comercializar y paga a los socios por los mismos, pero en los productos que son difíciles de comercializar, para distribuir el riesgo, la Asociación simplemente paga un adelanto a los socios y una vez consiga vender en el mercado recién se cancelaría a estos socios el saldo pendiente.

De acuerdo a la Fundación ATICA el 42% de las asociaciones estudiadas realizaban la función de comercializadoras.

- **Prestación de servicios**

Las asociaciones pueden ofrecer una diversidad de servicios que van desde maquinaria agrícola, provisión de insumos a mejores precios, transporte, instalaciones de almacenamiento, asistencia técnica, capacitación, formulación de proyectos ante organismos financiadores, información de precios y mercados, hasta la asesoría legal y contable profesional.

Según Soriano (2010) aproximadamente un 90% de las asociaciones estudiadas eran prestadoras de servicios, y de acuerdo al estudio de la Fundación ATICA el 42% realizaban la prestación de servicios.

2.5.4. El Desarrollo Rural y las asociaciones rurales

En la época de los 50 en el mundo se concebía al desarrollo rural bajo términos del crecimiento económico, enfatizando el incremento de la producción agrícola por medio de la incorporación tecnológica con el fin de expandir la misma y proveer de alimentos a la población. Bajo este enfoque - para reducir la pobreza rural era necesario modernizar el sector agrario (Albó y Galindo, 2012; Carretero y Valenciano, 2001; Calva, 1999).

En los años 60 se introduce una visión más humanista del desarrollo rural, donde se busca equilibrar lo ecológico y lo humano pensando además en las generaciones futuras.

Según Carretero y Valenciano (2001), en los años 70 se enfatizó más los temas de empleo, distribución de riqueza y las necesidades básicas dentro de la concepción del desarrollo rural, y es en esta época que tanto el apoyo de la cooperación externa y de los gobiernos se profundizan para lograr mejorar estos indicadores.

En los años 80 se retomó la visión del desarrollo rural bajo la concepción del crecimiento económico enfocado principalmente en el fomento a las exportaciones y donde la participación del Estado es criticada.

En los años 90, se introdujo el término de desarrollo sostenible que era el proceso a partir del cual se impulsaba una responsable administración de los recursos naturales para asegurar la producción y satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

En cuanto a la definición de Desarrollo Rural, para Cordovez citado por Zabala (2016) el Desarrollo Rural es la modificación de la estructura agraria que

incrementa la participación de la población campesina, las inversiones en formación de capital y los servicios sociales, así también Machado (1995) citado por Zabala (2016) señala que es un proceso de transformación de la sociedad rural, de diversificación de actividades productivas, de generación de ingresos, de mayor participación social y política y de desarrollo tecnológico.

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citado en Zabala (2016), Montero (1997), García et al. (s/f), PIDAASSA (2006), Shejtman citado por CADIN SRL (2008) y Solarte (2011), el fin del Desarrollo Rural es superar la pobreza rural, mejorando los ingresos de la población campesina y la calidad de vida, aumentando la producción y productividad, fortaleciendo la democracia y la participación de los jóvenes. La FAO (1995) citado en SUSTAINET (2008) hace referencia al desarrollo rural sostenible señalando que es el proceso por el cual se garantiza la provisión de alimentos para las generaciones presentes y futuras, que mejora las condiciones de vida, que aumenta la capacidad productiva en los lugares que sea posible, y que reduce los riesgos frente a factores naturales.

Soriano (2010), Colque y Martínez (2010a), Muñoz (2009), Montero (1997), Colque et al. (2010) y la Fundación CODESPA (2012) establecieron que la asociatividad es un instrumento adecuado para conseguir el desarrollo del sector rural y por ende para reducir la pobreza rural, puesto que ayuda a superar desafíos económicos y productivos, beneficiando a las personas que viven en el campo.

2.5.5. Una asociación sostenible

Si bien en el marco del Programa APSA I y II la Cooperación de Dinamarca apoyó, entre otras, a varias asociaciones rurales en las provincias de Nor y Sud Cintis, dicho apoyo fue diseñado con el fin de que éstas sean sostenibles. Sin embargo, la sostenibilidad de las asociaciones puede ser variable como señala Muñoz (2009).

Una asociación rural es sostenible cuando:

- a)** Es autogestionaria y los socios tienen la capacidad de tomar decisiones en cuanto al funcionamiento de la asociación. (Muñoz, 2009; CADIN SRL, 2008)
- b)** Es independiente de subsidios externos, los cuales deben ser puntuales en ciertas áreas de la asociación y prestados no de forma continua. (Muñoz, 2009; FAO/ IICA/ PRODAR, s/f)
- c)** Tiene la capacidad de cancelar sus deudas con recursos propios, y a la vez mantiene un nivel bajo de endeudamiento. (Muñoz, 2009)
- d)** Se mantiene en el mercado. (FAO/ IICA/ PRODAR; Berdegú, 2003 citado por Bedregal, 2014)
- e)** Su organización es sólida, existe unión entre socios, su normativa interna es clara y su aplicación es transparente, aspectos que reducen la posibilidad de problemas. (Muñoz, 2009; Fundación CODESPA, 2012)
- f)** Tiene la capacidad de resolver problemas, buscando soluciones por su cuenta. (Muñoz, 2009; Soriano, 2010)
- g)** Generan excedentes significativos que les permitan cubrir sus gastos. (Soriano, 2010; Fundación CODESPA, 2012)
- h)** Transmiten a su sistema de reglas internas las señales del mercado. (Muñoz, 2009)
- i)** Tiene un fuerte “capital social”. (Muñoz, 2009; Colque y Martínez, 2010a; Informe sobre el Estado de situación de entidades asociativas, 2009; Vacca, 2001 citado por García et al., s/f)

- j) Los socios se apropian de la asociación a través del aporte de sus conocimientos para complementarlos con los conocimientos técnicos, arriesgan sus propios recursos y son leales a sus compromisos con la entidad asociativa. (CADIN SRL, 2008; Colque y Martinez, 2010a)
- k) Brinda servicios que benefician a sus miembros, de acuerdo a sus necesidades. (Fundación CODESPA, 2012)
- l) Permanece por un tiempo de por lo menos cinco (5) años - ya se encuentran establecidas. (Muñoz, 2009; Soriano, 2010)

2.5.6. El capital social

El capital social es una variable fundamental para que las entidades asociativas rurales sean auto-sostenibles, tal como señalan Colque y Martinez (2010a) y el informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas” (2009), para Muñoz (2009) el capital social es igual o más importante que los aspectos financieros en el caso de una asociación rural, y Márquez (2006) expone que cuanto más capital social se tiene, mayor crecimiento a largo plazo de la asociación campesina.

Tomando en cuenta el concepto señalado por Colque y Martinez (2010a), el informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas” (2009), Muñoz (2009), Márquez (2006), García et al. (s/f), Durston (2000) y Rueda y Muñoz (2010) (Ver detalle en el Anexo 14), el capital social es la apropiación de la iniciativa asociativa por parte de los socios, quienes realizan actividades conjuntas para conseguir un fin común, en base principalmente a la confianza, el compromiso y la ayuda recíproca, cuyo beneficio es la reducción de los costos de transacción originados en el riesgo del desconocimiento entre las personas.

Moyano E. (s/f a, b; pág. 14) menciona que mientras más fuertes sean los lazos de integración social de una comunidad y se extienda la mutua confianza

entre sus miembros, mayor será el capital social, por lo que el capital social es una variable importante para fortalecer a la asociación rural.

2.5.7. Factores de sostenibilidad de una asociación rural

2.5.7.1. Factores económicos

a) Inserción al mercado

De acuerdo al estudio realizado por Camacho et al. (2005), se pudo evidenciar que, en el caso de Bolivia y Chile, uno de los factores que intervienen en la sostenibilidad de una asociación rural es la inserción a mercados de productos, financieros, tecnológicos y otros, con un enfoque de demanda, así también lo señala la Fundación CODESPA (2012).

Para insertarse al mercado se debe tener estrategias comerciales que permitan hacer frente a la competencia, lo cual implica sin duda que los pequeños productores deben asumir riesgos en su inversión para producir, debido a que deben estar conscientes de la competencia existente (FUNDES, citado en Camacho et al., 2005; Solarte, 2011).

En este sentido, es importante para los pequeños productores rurales conocer con claridad lo que quieren vender y a quiénes le venderán, para enfocar bien la producción a los clientes potenciales, aspecto que les permitirá producir de manera más estable. (Fundación Valles, 2010; Muñoz, 2009).

Así también en el trabajo de la Consultora CADIN SRL (2008) y en Muñoz (2009), señalan que un incentivo para los productores rurales para insertarse al mercado y tomar riesgos, es el incremento en el precio del producto que ofertan, ya que eso les significa mayores ingresos económicos, lo que les permitiría ser auto-sostenibles.

b) Producir y ofertar productos rentables y de calidad

Uno de los retos de los pequeños productores rurales es el producir con calidad ya que eso significa introducir tecnología en los procesos de producción e innovar de forma permanente para que sus productos se diferencien de otros y se posicionen en el mercado. En este contexto, es importante dedicar el tiempo necesario para definir el tamaño, material, precio y otras características del producto, conforme a las normas de calidad existentes (Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; Fundación Valles, 2010; Mendoza y Ton, 2002; Muñoz, 2009).

En el estudio del Programa PIDAASSA (2006), de manera muy peculiar se cita que una de las formas que les permite innovar a los productores campesinos, es la experimentación, es decir que aprenden haciendo.

De acuerdo a Camacho et al. (2005), Fundación CODESPA (2012) y Fundación Valles (2010), el lograr identificar un rubro rentable es un factor que permitirá a los productores rurales asociados ser sostenibles y exitosos, sin embargo, no es algo sencillo de lograr, por lo que, en su gran mayoría, las asociaciones requieren del apoyo externo para identificar dicho rubro, a partir de una investigación del mercado.

c) Lograr independencia de subsidios externos

Uno de los factores que muestra si una asociación rural es sostenible es que, de manera progresiva, sea independiente de los subsidios externos y que, si bien capten ayuda financiera y técnica externa para su producción, se recomienda que sólo sea en un inicio y que posteriormente la asociación sea capaz de generar sus propios recursos (Muñoz, 2009; Camacho et al., 2005; Flores y Rello, 2002).

Para la independencia de subsidios externos las asociaciones deben ser capaces de cubrir sus deudas con recursos propios, mantener un bajo nivel de

endeudamiento, asegurar liquidez y capital de operaciones, y tener una contraparte suficiente para iniciar las actividades de la asociación (Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; CADIN SRL, 2008; Colque et al., 2010; Muñoz, 2009).

2.5.7.2. Factores sociales

a) Capital social

De acuerdo a varios estudios, el “capital social” es un factor importante para que una asociación rural sea sostenible, ya que la base para iniciar una asociación es la confianza que debe existir entre uno y otro socio, la apropiación, el compromiso de los miembros, el interés y la voluntad de los socios (Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; Solarte, 2011; Flores y Rello, 2002; Colque y Martinez, 2010a y 2010b; Soto, 2013).

El “capital social” se muestra a través de una buena comunicación entre los socios, la construcción consensuada de las normas, el control social y transparencia, la participación en la toma de decisiones, la capacidad de adecuarse a cambios, la reelección de sus dirigentes y la lealtad a los compromisos (Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; CADIN SRL, 2008; Colque y Martinez, 2010a; Muñoz, 2009).

b) Gestión organizacional y administrativa

La gestión organizacional y administrativa es vital para la puesta en marcha de una asociación rural, así como para su sostenibilidad. Esta gestión debe idealmente ser llevada a cabo por los propios socios, quienes deberán capacitarse para el manejo administrativo transparente y participativo. Una escasa gestión organizacional y administrativa conlleva a la incomprensión y molestia entre los socios (Camacho, et al., 2005; CEI, 2010; Solarte, 2011; Colque y Martinez, 2010a y 2010b; CADIN SRL, 2008; Colque et al., 2010;

Informe sobre el Estado de situación de entidades asociativas, 2009; Muñoz, 2009).

Para la gestión organizacional y administrativa se debe contar con un buen sistema de reglas internas, en las cuales se establezcan con claridad los derechos y obligaciones de los socios, beneficios, sanciones, mecanismos de resolución de conflictos, límites sobre quiénes son socios, los instrumentos que se emplearán para el manejo transparente de la asociación, entre otros (Camacho et al., 2005; Bedregal, 2014; Flores y Rello, 2002; Soriano, 2010; Colque y Martínez, 2010a; Muñoz, 2009).

En cuanto a la estructura orgánica es imprescindible que la asociación trabaje bajo separación de funciones, a fin de que no existan confusiones entre los socios y sobre los roles que deben cumplir. Esto se puede definir a través de la elaboración de un manual de funciones y un organigrama para mostrar la posición de cada cargo, tal como señalan Camacho et al. (2005), Fundación CODESPA (2012) y la Fundación Valles (2010).

Así mismo, para una eficiente administración, la Directiva de la asociación debe implementar mecanismos de control interno, los cuales permitan demostrar la transparencia en el uso de recursos y otros aspectos, mediante la rendición de cuentas ante toda la asamblea de socios, sistemas de contabilidad para la presentación de estados financieros, y la realización de auditorías externas con el fin de que un tercero garantice la veracidad de la información financiera (Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; Solarte, 2011; Colque et al., 2010; Soriano, 2010; Mendoza y Ton, 2002).

c) Asistencia Técnica

En el estudio que realizaron Flores y Rello (2002) señalan la importancia que tiene para la sostenibilidad de la asociación rural, que los socios y dirigentes

se encuentren muy bien capacitados, tal como se cita textualmente a continuación:

“La capacitación de socios y dirigentes es un elemento muy importante que está presente en varios casos exitosos y que puede representar la diferencia entre una experiencia que se agota y otra que es sostenible. En la medida en que la capacitación supera la barrera de la simple transferencia de información, propicia una interacción más igualitaria entre interlocutores campesinos y técnicos gubernamentales.” (Pág. 36)

En el texto de “Construyendo procesos de Campesino a Campesino” (PIDAASSA, 2006), se menciona que los técnicos, organizaciones e instituciones deben ser, de alguna forma, asistentes de la población campesina, asesorándolos e intercambiando conocimientos, ya que de lo contrario los pequeños productores rurales se vuelven dependientes de la ayuda externa y reduce la posibilidad de que la asociación rural sea sostenible.

En este sentido, varios autores coinciden en que es importante la presencia de un personal profesional en la asociación, y en general, lo más adecuado es que los socios se capaciten y puedan administrar la asociación rural de manera profesional y con capacidad técnica (Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; Colque et al., 2010)

En los textos del Programa PIDAASSA (2006) y de la Consultora CADIN SRL (2008), se menciona que un mecanismo que incentivó a varios productores rurales a capacitarse y asistir a los talleres fue el intercambio de experiencias, a través del cual se realizaban visitas a comunidades para ver en la práctica las mejoras que habían obtenido en su producción esta otra comunidad.

Sin embargo, un aspecto que se debe considerar en los talleres que se realizan en el área rural, es la distancia que tienen que recorrer los productores rurales

para asistir, lo cual en algunos proyectos se evidenció que influyó negativamente en la asistencia a dichos talleres (CADIN SRL, 2008).

d) Liderazgo

Un aspecto vital para la sostenibilidad es el liderazgo con visión de los dirigentes de la asociación. Éste debe ser un liderazgo reconocido y reforzado a partir de la honestidad de los líderes, su apertura al diálogo, el fomento a la participación de los socios, la información y rendición de cuentas, entre otros. Además, este líder debe ser capaz de negociar con agentes externos, como con los proveedores, clientes, entidades gubernamentales y empresas, para conseguir acuerdos o alianzas en beneficio de los socios (Flores y Rello, 2002; Soriano, 2010; Muñoz, 2009; Camacho et al., 2005; Fundación CODESPA, 2012; CEI, 2010; CADIN SRL, 2008; Soto, 2013; Colque y Martínez, 2010a).

2.5.7.3.- Resumen de factores de sostenibilidad e indicadores

En el siguiente cuadro se resume los factores que explicarían la sostenibilidad de asociaciones rurales, así como sus indicadores, en base a la revisión bibliográfica citada anteriormente y a los trabajos de Carlos Barrios, Fundación ATICA, Programa IDEAR y Fundación PROFIN, cuyos resultados fueron desarrollados en Colque y Martínez (2010a y 2010b), el informe sobre el Estado de situación de entidades asociativas (2009), así también se consideraron los indicadores citados en Muñoz (2009) respecto al seguimiento y evaluación del Componente de Organizaciones Económicas Asociativas. Cabe señalar que dicho cuadro dio una línea para la elaboración de la guía de la entrevista semiestructurada a efecto de realizar el trabajo de campo.

Cuadro 1: Factores que explicarían la sostenibilidad de asociaciones rurales

Factores económicos	Indicadores
1.- Insertarse al mercado	<ul style="list-style-type: none"> *Tipo de producto que comercializan *Dónde se vende su producto /en qué mercados *A quién le venden sus productos *Sus ventas son con o sin contratos *Incremento del número de clientes
2.- Producir y ofertar productos rentables y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> *Calidad del producto (innovación) *Cantidad de la producción *Costo de la producción *Nivel de cumplimiento de compromisos comerciales
3.- Lograr independencia de subsidios externos	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de pago de deudas con recursos propios *Nº de empleos productivos permanentes o no remunerados con recursos propios *Capital suficiente para la operación

Factores Sociales	Sub factores	Indicadores de los sub factores
1.- Capital Social	Lazos de cooperación fuertes	<ul style="list-style-type: none"> *Buena relación entre los socios *Trabajo en equipo *Voluntariedad
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> *Buena comunicación interna *Acceso a la información *Funciones y atribuciones claramente definidas
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> *Consecución de los beneficios *Bajo ausentismo *Identificación con el fin asociativo *Trabajo en equipo
	Apropiación	<ul style="list-style-type: none"> *Iniciativa propia *Capacidad de decidir *Lealtad a los compromisos *Control social *Perspectiva de beneficios
2.- Gestión organizacional y administrativa	Gobernabilidad Manejo a través de una Directiva	<ul style="list-style-type: none"> *Cómo están organizados (Organigrama) *Asistencia a Asambleas locales y generales *Periodicidad de las asambleas generales *Valoración de los socios sobre el desempeño general de la unidad asociativa *Nivel de gravedad de la conflictividad interna y su solución. *Tiempo de renovación de la directiva

	Normas y reglas internas claras	<ul style="list-style-type: none"> *Manual de funciones (efectividad) y otros procedimientos *Estatutos claros *Reglamentos claros * Valoración del nivel de claridad y respeto efectivo a la división de funciones y atribuciones entre 1) directivos y 2) directiva y asamblea general
	Involucramiento con la situación financiera de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de rendición de cuentas * Balance General/ Estado de Resultados/ Ejecución Presupuestaria - POA * Auditoría Externa
3.- Asistencia Técnica	Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes en cuanto a aspectos Productivos, administrativos y contables	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación en aspectos productivos/ administrativos/ Contables * Apoyo Técnico en aspectos productivos/ comercialización
4.- Liderazgo	Transparencia en el manejo de la asociación	*Control social
	Capacidad de establecer acuerdos con actores públicos y privados (comerciales y de asistencia técnica)	<ul style="list-style-type: none"> *Relación con la Organización comunal/ con el Gobierno Departamental/ con el Gobierno Municipal/ con ONG o proyectos de cooperación/ con el Gobierno Central * Tipos de acuerdos comerciales conseguidos * Tipos de asistencia técnica conseguidos

Capítulo 3.- Marco Práctico

3.1. Método de Investigación

El método de investigación que se empleó en el presente trabajo es el inductivo, ya que se partió del análisis y descripción de hechos y experiencias de pequeños productores campesinos en la participación de Asociaciones rurales en las Provincias de Nor y Sud Cinti de Chuquisaca que recibieron apoyo de la Cooperación de Dinamarca en el marco del Programa APSA, para posteriormente generar perspectivas teóricas acerca de los factores que explican la sostenibilidad de Asociaciones rurales.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó en el presente trabajo es el tipo Cualitativo, puesto que el análisis se enfocó en rescatar las experiencias y puntos de vista de los pequeños productores rurales en su condición de socios de alguna entidad asociativa campesina en las Provincias del Nor y Sud Cinti de Chuquisaca, considerando que son los socios quienes más conocen sobre la situación de la Asociación rural, así como sus fortalezas y debilidades. Estas personas poseen información adecuada y de primera fuente para indagar acerca de los factores que explican la sostenibilidad de asociaciones rurales.

A través del presente trabajo no se buscó probar alguna teoría o hipótesis basándose en análisis estadísticos numéricos (investigación cuantitativa), sino más bien, lo que se buscó fue describir las experiencias de dichos productores para construir conocimiento a través del estudio en campo.

3.3. Universo y muestra

3.3.1. Universo

Según el Balance Final del Apoyo de Dinamarca (Paz et al., 2013) el año 2012 se realizó una encuesta para la evaluación de la segunda fase del Programa APSA, y encuestaron a 289 de 459 unidades económicas identificadas en la base de datos de los Componentes de Desarrollo Económico Local Agropecuario (DELA) de dicho Programa.

De las 289 encuestas que realizaron a asociaciones rurales, y de acuerdo a la base de datos de dicha encuesta, 79 correspondían a asociaciones rurales de las Provincias de Nor y Sud Cinti de Chuquisaca que fueron apoyadas por la Cooperación de Dinamarca en el marco del Programa APSA (ver detalle en Anexo 15) según el siguiente resumen:

Tabla 2: Asociaciones apoyadas por la Cooperación de Dinamarca, Programa APSA

Provincia	Municipio	Nº de Asociaciones apoyadas
Nor Cinti	Camargo	34
	San Lucas	13
	Incahuasi	5
Sud Cinti	Villa Abecia	8
	Culpina	12
	Las Carreras	7
	Total	79

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

Adicionalmente, un profesional⁴ que trabajó en la Cooperación de Dinamarca durante la ejecución del Programa APSA colaboró en identificar a 3 asociaciones más del Municipio de Culpina y a una Asociación de Asociaciones como es la Asociación Federativa Integral de Productores Agropecuarios de los Cintis (AFIPAC).

Por lo descrito anteriormente para el presente trabajo de investigación se considera un Universo de 83 asociaciones rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti que fueron apoyadas por la Cooperación de Dinamarca con el Programa APSA.

3.3.2.- Muestra

De las 83 asociaciones rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti que recibieron apoyo en el marco del Programa APSA, se tomó como muestra a seis (6) de ellas, las cuales se citan a continuación:

- Asociación Agropecuaria Integral de Regantes de Culpina (AAIRC), del Municipio de Culpina.
- Asociación Integral de Productores Pecuarios de Culpina (ASIPEC), del Municipio de Culpina.

⁴ Se coordinó con el Lic. Richard Aranda quien trabajó con el Dr. Arnoud Hameleers en la Cooperación de Dinamarca.

- Asociación de Productores Frutícolas de la Pampa de Culpina (AFRUPAC), del Municipio de Culpina.
- Asociación de Productores Agropecuarios de Regantes de Salitre (APARS), del Municipio de Culpina.
- Asociación de Productores de Haba de Culpina (APROHAC), del Municipio de Culpina.
- Asociación Federativa Integral de Productores Agropecuarios de los Cintis (AFIPAC).

La definición de trabajar en gran mayoría con asociaciones del Municipio de Culpina responde a dos factores. Primero, por la practicidad de la recopilación de la información y segundo, por la recomendación directa del profesional que trabajó en la Cooperación de Dinamarca debido a que estas asociaciones son las más representativas y antiguas, además aún se encuentran vigentes después del retiro Dinamarca, siendo que se puede rescatar factores importantes de sostenibilidad de las mismas.

3.4. Fuentes de información

En la investigación se empleó tanto fuentes primarias como secundarias, ya que se recopiló información de los actores directos (productores rurales que forman parte de una asociación que fueron apoyados en el marco del Programa APSA), así como con informes, memorias estadísticas y documentos de investigación relacionados con el tema de estudio.

3.5. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos empleado para la investigación fue la entrevista semiestructurada aplicada a productores que forman parte de Asociaciones rurales en las Provincias de Nor y Sud Cinti de Chuquisaca.

Este tipo de entrevista, a diferencia de la entrevista estructurada, permite contar con una guía de preguntas las cuales no necesariamente deben

realizarse en el orden preestablecido y además permite al entrevistado tener la libertad de hablar y relatar sus experiencias. Por tanto, la entrevista semiestructurada fue el instrumento más adecuado para llevar a cabo la presente investigación.

En base a los factores e indicadores que explican la sostenibilidad de asociaciones rurales y que fueron identificados una vez revisada la bibliografía sobre el tema de estudio, se elaboró una guía de preguntas para realizar la entrevista semiestructurada. Para su validación, en fecha 22 de octubre de 2017 se entrevistó a cuatro representantes de Asociaciones Rurales ubicadas en la Provincia de Sud Yungas del Departamento de La Paz (Ver la Guía de 22 de octubre de 2017 en el Anexo 16) y posteriormente se ajustó y reordenó las preguntas de la guía para efectuar las entrevistas semiestructuradas a productores que forman parte de Asociaciones que se encuentran en las Provincias de Nor y Sud Cinti de Chuquisaca.

La guía de preguntas de la entrevista semiestructurada que fue utilizada con los productores de las Provincias de los Cintis, se encuentra en el Anexo 17.

3.6. Trabajo de Campo

El 26 de octubre de 2017 se efectuó el viaje a Chuquisaca, y las entrevistas a representantes de las 6 Asociaciones rurales consideradas dentro de la muestra de la investigación, se realizaron en fechas 27, 28 y 29 de octubre de 2017.

En el Anexo 18 se detalla un resumen de las entrevistas efectuadas en los Municipios de Camargo y Culpina a los representantes de las asociaciones AFIPAC, AAIRC, APROHAC, AFRUPAC, APARS y ASIPEC.

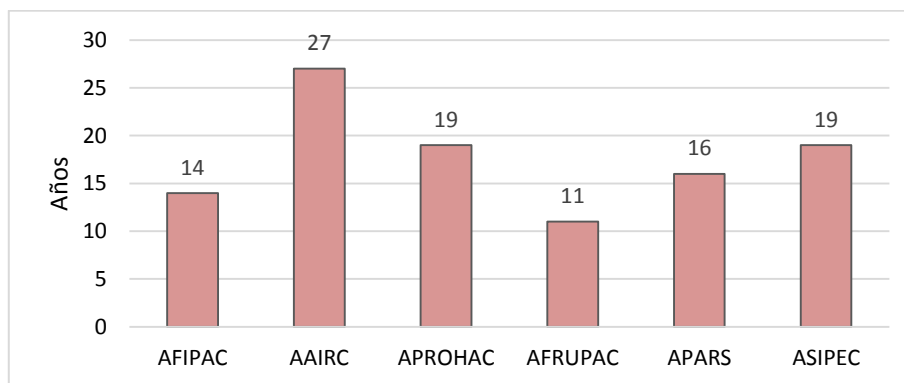
3.7. Procesamiento y Análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de la información rescatada en las Provincias de Nor y Sud Cinti, se elaboró una matriz que sintetiza cada una de las

entrevistas realizadas de acuerdo a los factores e indicadores identificados en el punto 2.5.7.3 de la Tesis, matriz que se encuentra detallada en el Anexo 19. Cabe señalar que en la matriz se incorporaron otros factores e indicadores evidenciados en las entrevistas.

3.7.1. Antigüedad de las Asociaciones

Gráfico 2: Antigüedad de las Asociaciones



Como fue expuesto en el punto 2.5.5 del presente trabajo, Muñoz (2009) y Soriano (2010) señalan que una asociación sostenible debe permanecer por lo menos 5 años y el gráfico muestra que las 6 Asociaciones en estudio tienen una antigüedad mayor dicha cantidad de años, por lo que cada una de ellas cuenta con características particulares que les permitieron mantenerse durante 11 años en el caso de la AFRUPAC, 14 años en el caso de la AFIPAC, 16 años en el caso de la APARS, 19 años en el caso de APROHAC y ASIPEC y 27 años en el caso de la AAIRC.

3.7.2. Evento ambiental que afecta a la Asociación

Tabla 3: Evento ambiental que afecta a la Asociación

Asociación	Evento ambiental que afecta a la Asociación
AFIPAC	No especificó
AAIRC	sequía
APROHAC	sequía

AFRUPAC	sequía
APARS	sequía
ASIPEC	sequía

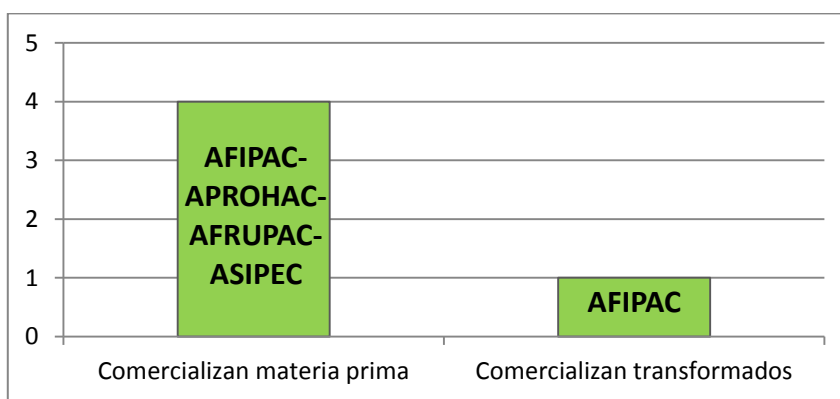
El problema ambiental que enfrentan 5 de las 6 asociaciones estudiadas es la sequía, ya que por tercer año consecutivo no llovió en el Municipio de Culpina, ocasionando la reducción de la producción de haba en el caso de la APROHAC, de frutas en el caso de la AFRUPAC y de leche natural en el caso de la ASIPEC.

Al reducirse la producción, varios socios se vieron afectados en sus ingresos y algunos tuvieron que migrar a otros departamentos y países en busca de oportunidades laborales.

3.7.3. Aspectos productivos de las Asociaciones

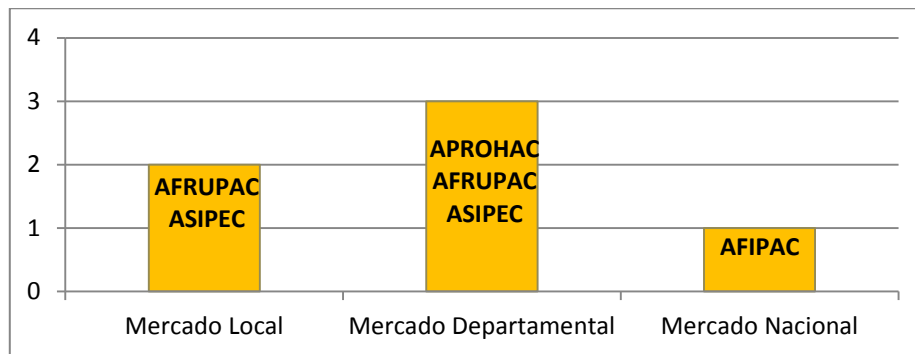
Considerando que el fin de las asociaciones AAIRC y APARS es el distribuir agua para riego y no así el de producir algún producto en específico, en este punto no se las considera dentro del análisis.

Gráfico 3: Tipo de producto que comercializan



Las asociaciones AFIPAC, APROHAC, AFRUPAC y ASIPEC comercializan materia prima y sólo una de las asociaciones estudiadas, la AFIPAC, citó que una de las asociaciones afiliadas a la misma comercializa transformados de durazno.

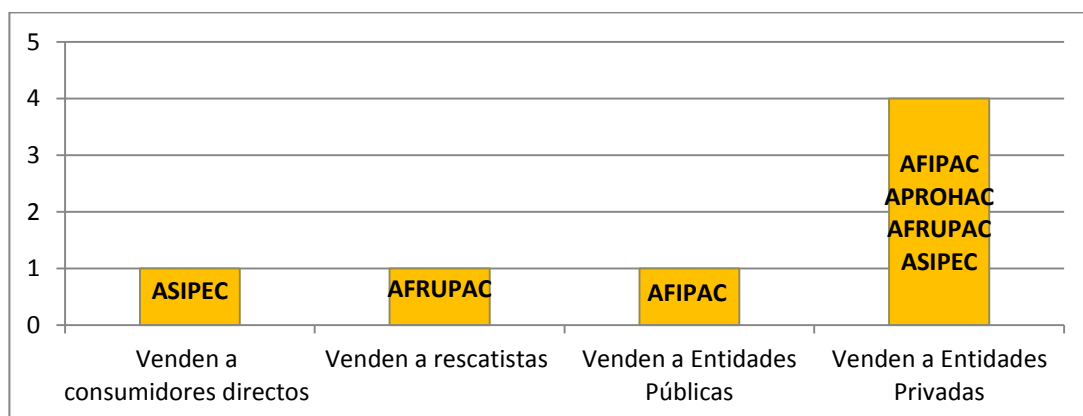
Gráfico 4: Mercado en el que comercializan sus productos



Considerando que dos de las asociaciones afiliadas a la AFIPAC venden miel de abeja para el subsidio de lactancia, el cual beneficia a madres de los 9 departamentos del país y que los transformados de durazno se comercializan en supermercados de La Paz, Sucre y Potosí, el mercado en el que la AFIPAC comercializa dichos productos es el mercado Nacional.

La APROHAC envía su producto, semilla de haba, al departamento de Cochabamba, la AFRUPAC comercializa la manzana y el durazno en el mercado local y en Cochabamba, y la ASIPEC vende la leche en el mercado local y la envía también hasta Tarija a la empresa PIL.

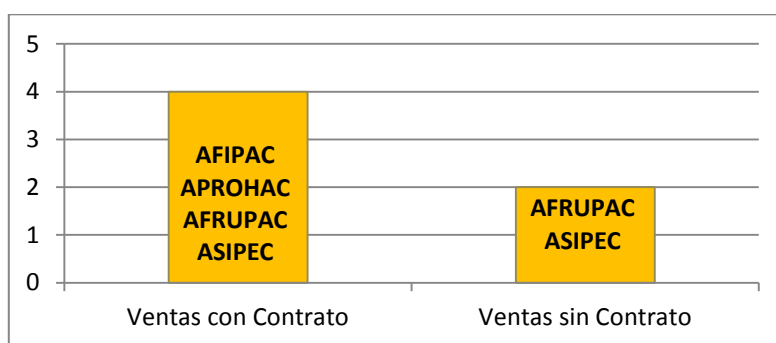
Gráfico 5: A quién venden su producto



Una de las asociaciones afiliadas a la AFIPAC vende la miel de abeja al Ministerio de Salud para su distribución a través del subsidio de lactancia, y

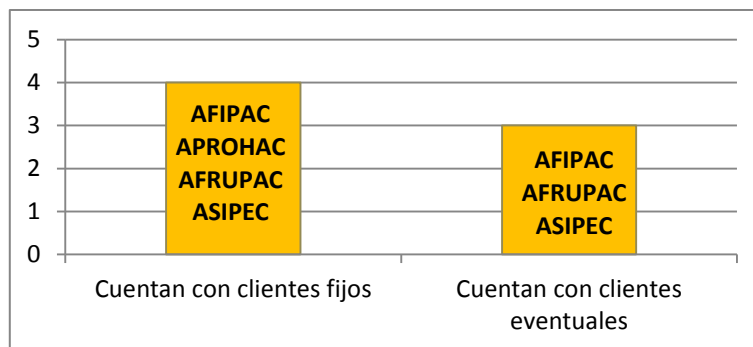
otra de las asociaciones afiliadas comercializa los transformados de durazno en supermercados. La APROHAC vende la semilla de Haba a la Fundación PAIRUMANI de Cochabamba. La AFRUPAC vende la manzana tanto a rescatistas de Camargo y a la empresa Jugos del Valle de Cochabamba y el durazno lo venden también a dicha empresa. La ASIPEC vende la leche a consumidores directos del Municipio de Culpina y a la empresa PIL Andina Tarija.

Gráfico 6: Ventas con y sin Contrato



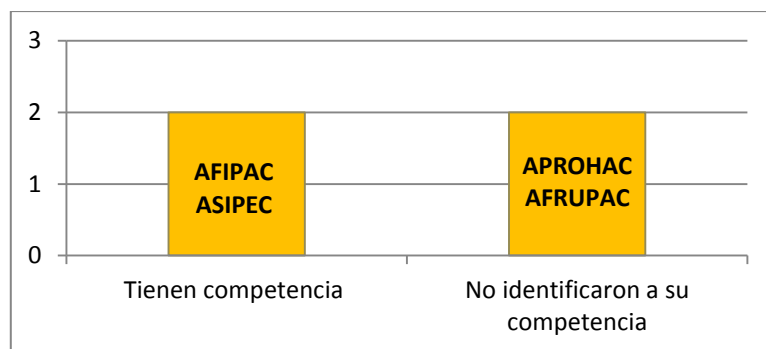
La asociación de productores de miel afiliada a la AFIPAC suscribe convenios con el Ministerio de Salud, la APROHAC suscribe contratos con la Fundación PAIRUMANI, la AFRUPAC firma contratos con la empresa Jugos del Valle y también vende a rescatistas sin contrato, y la ASIPEC realiza ventas con contrato con la empresa PIL Andina y sin contrato a los consumidores locales.

Gráfico 7: Tipos de clientes



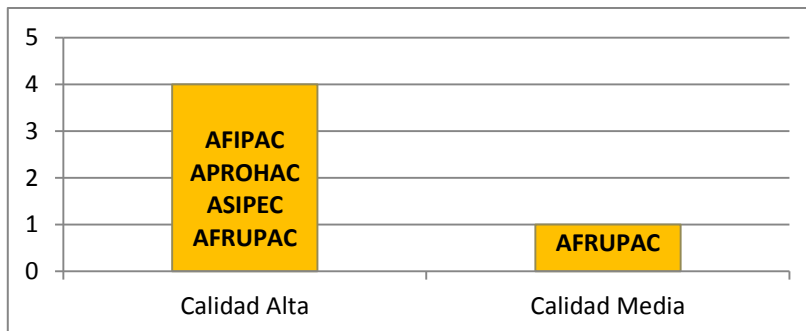
Las asociaciones afiliadas a la AFIPAC cuentan con clientes fijos en el caso de los productores de miel y clientes eventuales en el caso de los transformados de durazno. La APROHAC cuenta con un cliente fijo que es la Fundación PAIRUMANI. La AFRUPAC cuenta con un cliente fijo que es Jugos del Valle y clientes eventuales denominados rescatistas. La ASIPEC cuenta con un cliente fijo que es la empresa PIL Andina y clientes eventuales.

Gráfico 8: Competencia en su producción



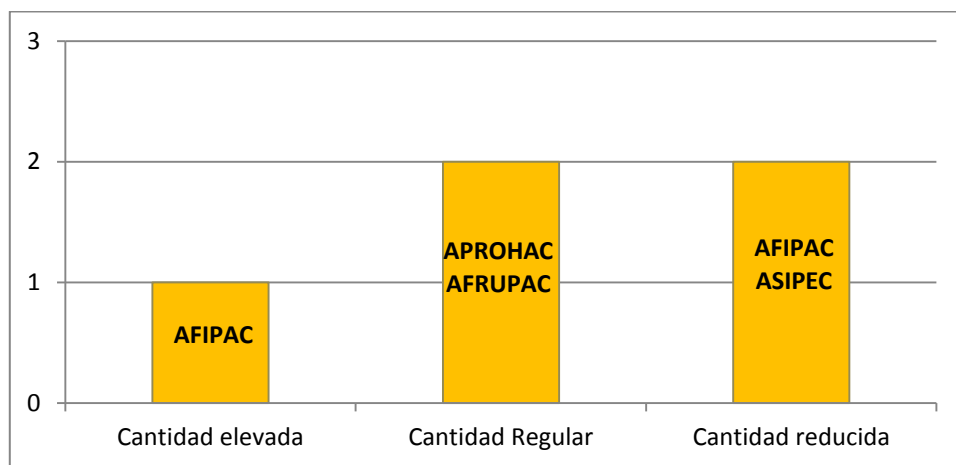
La asociación de productores de miel afiliada a la AFIPAC tiene competencia, que es la empresa PROMIEL creada por el Estado, y los productores de transformados de durazno tienen competencia de los productos del exterior. La ASIPEC tiene competencia de productores de leche de La Paz y Cochabamba. La APROHAC y la AFRUPAC no identificaron cuál sería su competencia.

Gráfico 9: Calidad del producto



Una de las asociaciones afiliadas a la AFIPAC produce miel de alta calidad ya que su nivel de pureza es del 100% y otra asociación produce transformados de durazno naturales. En el caso de la APROHAC, el INIAF certifica la calidad de la semilla de haba para enviarlo a la Fundación PAIRUMANI. En la ASIPEC cuentan con un recepcionista que verifica la calidad de la leche en cuanto a grasas y agua para enviarlo a PIL Tarija. La AFRUPAC vende las manzanas grandes, de alta calidad, a los rescatistas, y las manzanas medianas a la empresa Jugos del Valle.

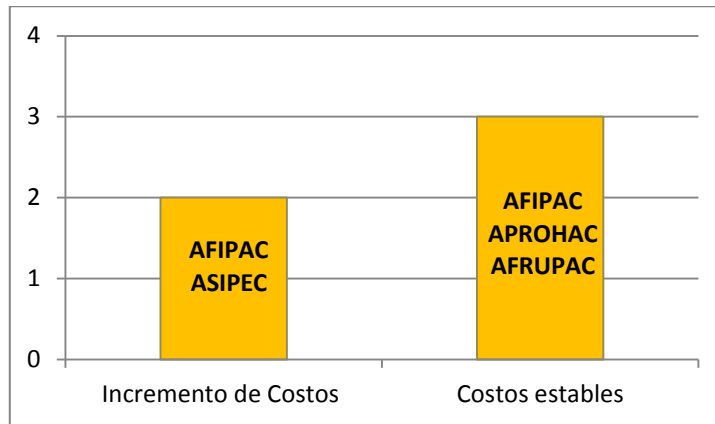
Gráfico 10: Cantidad Producida



La asociación de productores de miel afiliada a la AFIPAC produce grandes cantidades de miel pura, entre 25 mil y 40 mil Kilos al año, que al mes significa entre 2 mil y 3 mil kilos, y los productores de transformados producen en cantidades reducidas por la competencia del exterior.

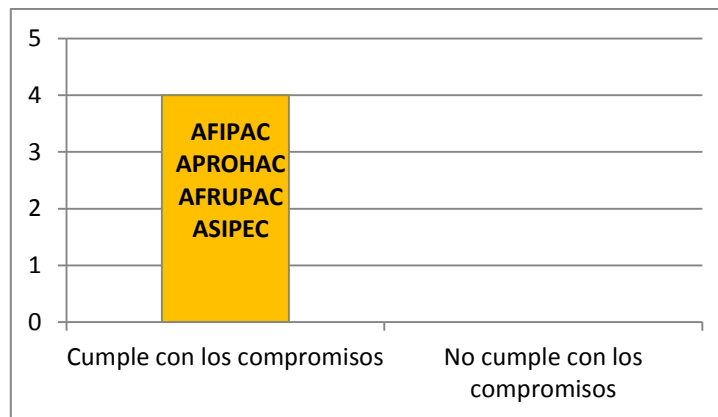
La APROHAC y la AFRUPAC producen en cantidades regulares por la sequía que enfrentan, y adicionalmente la AFRUPAC tiene el problema de la enfermedad del chancro que mata a las plantas de manzana, aspectos que afectan a su producción. En el caso de la ASIPEC su cantidad producida es reducida debido a la reducción del cupo y precio establecida por PIL Andina y por la sequía existente en la zona.

Gráfico 11: Costos de Producción



La asociación de productores de transformados de durazno afiliada a la AFIPAC y la ASIPEC presentaron incremento de costos en su producción debido a que su demanda es reducida. La asociación de productores de miel afiliada a la AFIPAC, APROHAC y AFRUPAC tienen costos estables ya que su demanda es fija y considerable.

Gráfico 12: Cumplimiento de compromisos comerciales



La asociación de productores de miel, afiliada a la AFIPAC, cumple con el compromiso comercial con el Ministerio de Salud, la APROHAC cumple con la cantidad que requiere la Fundación PAIRUMANI, la AFRUPAC cumple con el convenio con Jugos del Valle, y la ASIPEC envía la cantidad que solicita la empresa PIL Andina.

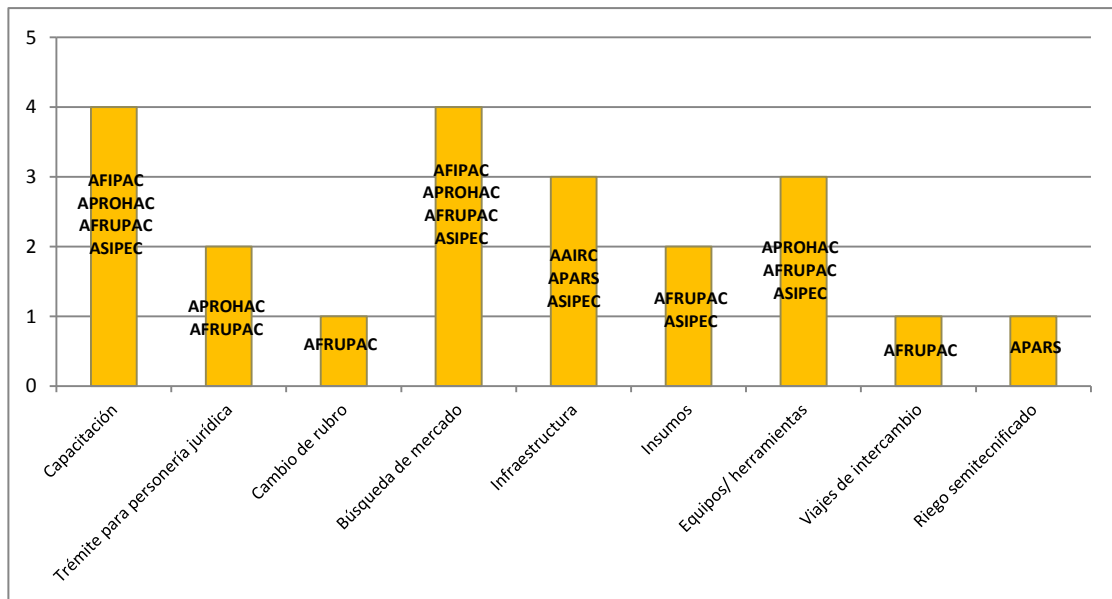
3.7.4. Apoyo de la Cooperación de Dinamarca

Tabla 4: Periodo de apoyo

Asociación	Periodo de apoyo
AFIPAC	Hasta el 2011
AAIRC	2005 al 2010
APROHAC	2000 al 2010
AFRUPAC	2001 al 2013
APARS	2001 al 2013
ASIPEC	hasta el 2013

La APROHAC, la AFRUPAC y la APARS recibieron apoyo en la primera y segunda fase del Programa APSA de Dinamarca. La AAIRC recibió apoyo en la segunda fase de dicho Programa. La AFIPAC y el ASIPEC recibieron apoyo hasta el 2011 y 2013 respectivamente.

Gráfico 13: Apoyo que realizó la Cooperación de Dinamarca



La AFIPAC, la APROHAC, la AFRUPAC y la ASIPEC recibieron capacitación en aspectos de gestión de las asociaciones y en manejo económico. Los representantes de la APROHAC y AFRUPAC señalaron que recibieron apoyo con los trámites de la obtención de su personería jurídica.

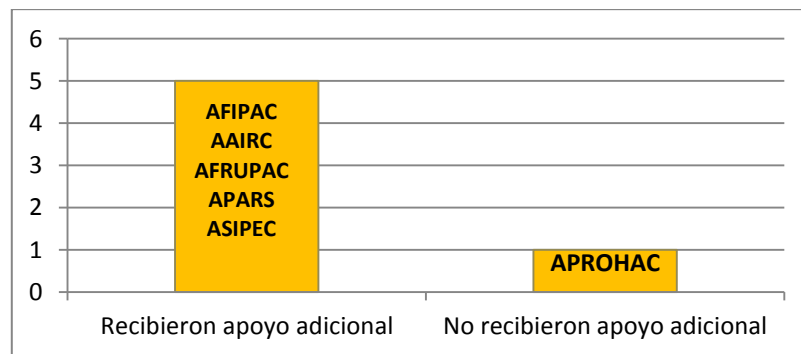
La Cooperación de Dinamarca apoyó a los socios de la AFRUPAC a cambiar el rubro de su producción, ya que los socios producían papa y cebolla y ahora producen manzana y durazno. La AFIPAC, la APROHAC, la AFRUPAC y la ASIPEC recibieron apoyo con la búsqueda de su mercado, el cual siguen manteniéndolo.

La AAIRC, la APARS y la ASIPEC fueron apoyadas con infraestructura, específicamente ambientes para acopio y una represa. La AFRUPAC y la ASIPEC recibieron ayuda con insumos, tales como plantines y adquisición de vientres respectivamente. La APROHAC adquirió una seleccionadora con contraparte y ayuda de Dinamarca, asimismo la AFRUPAC adquirió herramientas, la ASIPEC adquirió también herramientas, segadora, fumigadora y una picadora.

Dinamarca realizó viajes de intercambios a Chile y Argentina para apoyar a los socios de la AFRUPAC e implementaron un sistema de riego semitecnificado en la APARS.

3.7.5. Apoyo adicional al de Dinamarca

Gráfico 14: Apoyo adicional al de Dinamarca

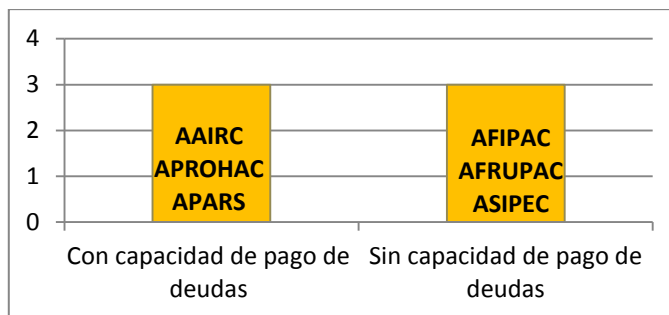


La AFIPAC recibió apoyo adicional al de Dinamarca de la Fundación ADRA y Valles, la AAIRC recibió ayuda del MDRyT en relación a la construcción de pozos profundos, FIDA con un proyecto de riego y de la Gobernación de Chuquisaca para la contratación de consultoras a efecto de presentar

proyectos de riego. Asimismo, la AFRUPAC, la APARS y ASIPEC fueron colaboradas por la Fundación FAUTAPO con apoyo técnico, capacitaciones, y construcción de establos y el MDRyT.

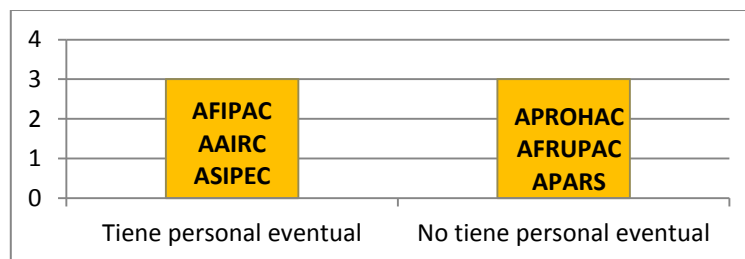
3.7.6. Aspectos financieros de las Asociaciones

Gráfico 15: Capacidad de pago de deudas con recursos propios



La AAIRC, APROHAC y APARS estarían en la capacidad de pagar sus deudas en caso de que solicitarían un préstamo debido a que sus socios están comprometidos con el mejoramiento de su Asociación. En el caso de la AFIPAC y AFRUPAC existiría el riesgo de no pagar la deuda ya que los socios no muestran mucho interés en apoyar a la Asociación, y la ASIPEC no cuenta con una gran solvencia financiera.

Gráfico 16: Personal eventual que es pagado con recursos propios

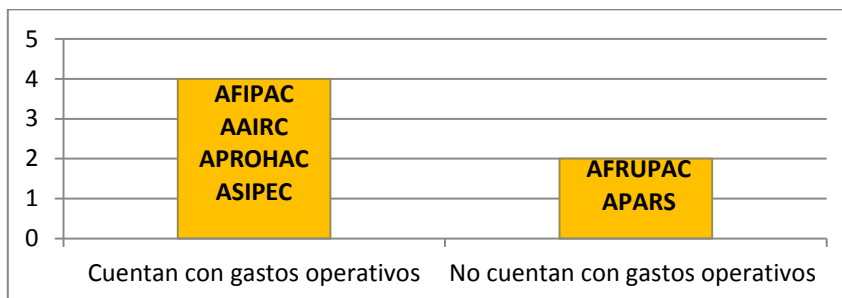


La asociación de productores de miel de la AFIPAC cuenta con una persona que se encarga de pesar, enfrascar y etiquetar la miel, y un técnico que apoya en la producción de miel, que son pagados con aportes de los socios. La AAIRC cuenta con una secretaria y una persona encargada de la

programación de agua para riego y la ASIPEC tiene un responsable de verificar los aspectos de agua y grasa de la leche, cuya remuneración es cancelada con recursos propios de la asociación.

La APROHAC, AFRUPAC y APARS no tienen personal a quien le pagan.

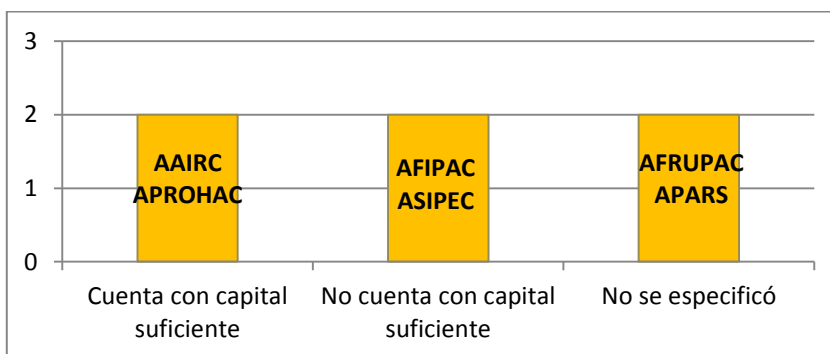
Gráfico 17: Gastos operativos pagados con aportes de los socios



La asociación de productores de miel aporta con Bs1 por kilo de miel vendido y de manera anual con Bs5 a la AFIPAC, y las demás asociaciones afiliadas cancelan anualmente Bs1 por compromiso, ingresos que permiten cubrir gastos operativos como agua, luz y otros. Los socios de la AAIRC aportan con Bs5 por hora de agua para riego, los socios de la APROHAC aportan de acuerdo al uso de luz y equipos, y los socios de la ASIPEC aportan con Bs0,15 por litro de leche vendida, con el fin de cubrir gastos operativos.

En el caso de la AFRUPAC y APARS, éstas cuentan con lugares donde se reúnen y no pagan por el uso.

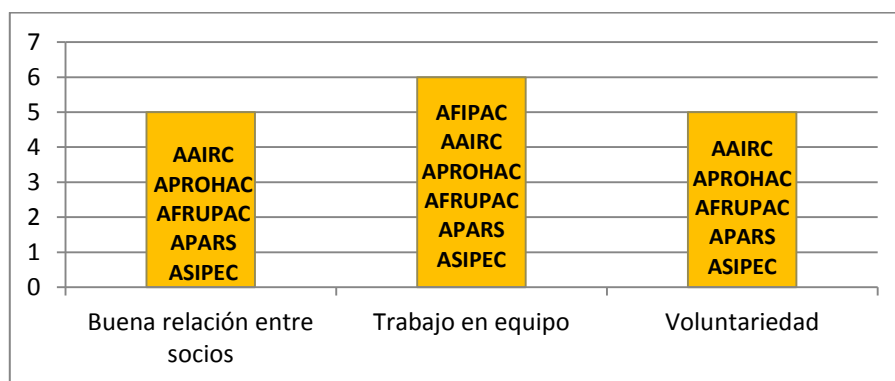
Gráfico 18: Capital suficiente o no para operaciones



La AAIRC y APROHAC cuentan con capital suficiente para sus operaciones, sin embargo, siempre están abiertos a recibir cualquier apoyo económico. La AFIPAC requiere financiamiento para apoyar a las asociaciones afiliadas en los proyectos que tienen y la ASIPEC no tiene el suficiente capital para invertir. La AFRUPAC y APARS no especificaron este aspecto en la entrevista.

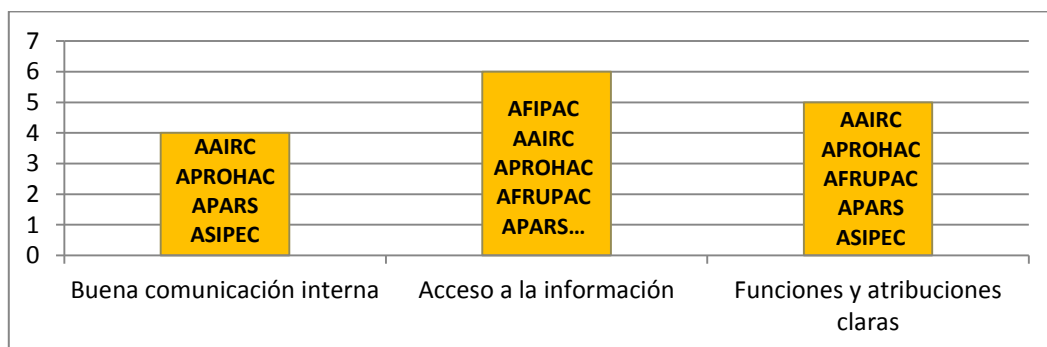
3.7.7. Aspectos sociales de las Asociaciones

Gráfico 19: Lazos de cooperación fuertes



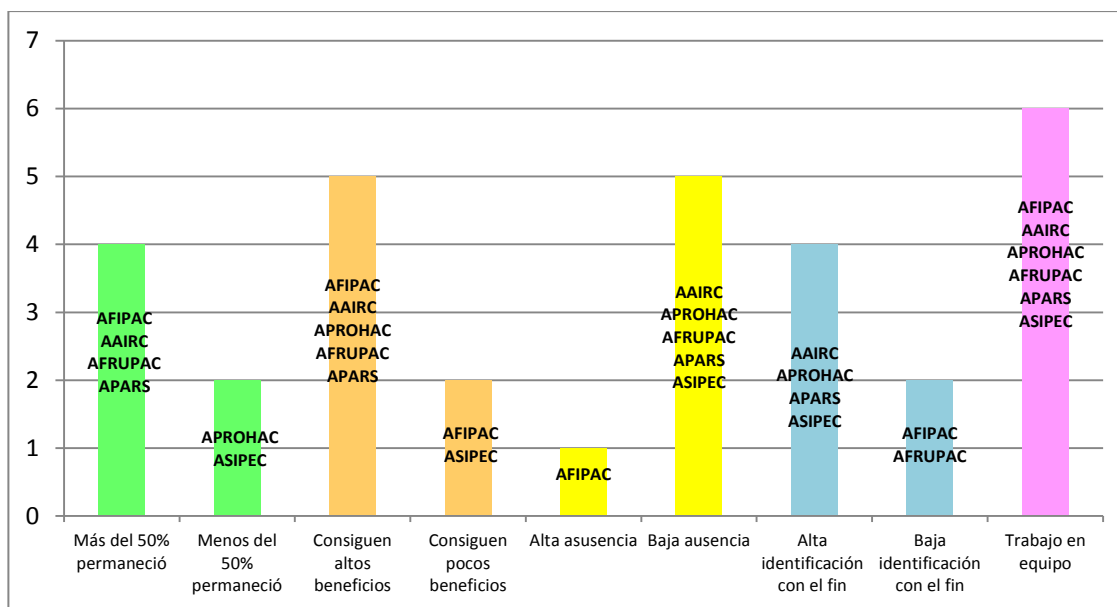
Los socios de la AAIRC, APROHAC, AFRUPAC, APARS y ASIPEC, es decir 5 de las 6 asociaciones, tienen una buena relación ya que se conocen desde hace tiempo y muestran voluntad para realizar actividades para mejorar la Asociación. Asimismo, los socios de dichas asociaciones y los de la AFIPAC trabajan en equipo para producir, comercializar y distribuir el agua para riego en el caso de las Asociaciones de regantes.

Gráfico 20: Confianza entre los socios



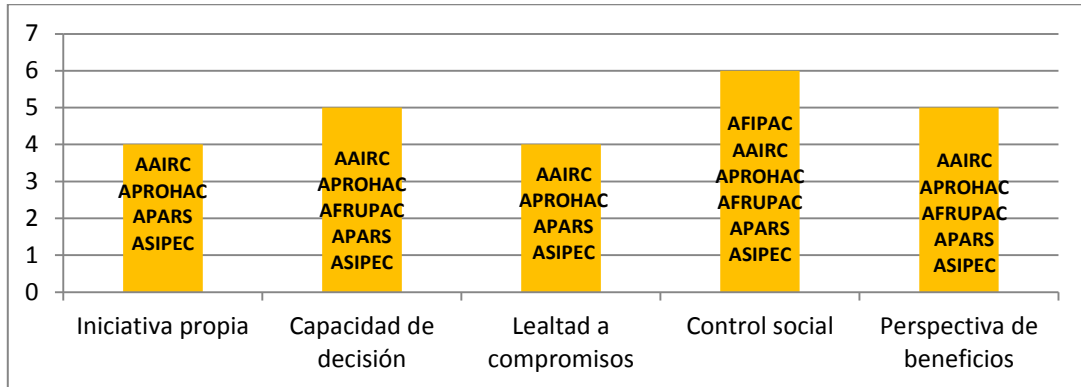
Cuatro de las seis asociaciones tienen buena comunicación interna entre los socios para organizarse, tomar decisiones y producir. Asimismo, tienen funciones y atribuciones claramente definidas que reducen conflictos entre los asociados, generando mayor confianza entre ellos. Las Directivas de las seis asociaciones transmiten información a los socios en reuniones mensuales y semestrales.

Gráfico 21: Compromiso de los socios



En cuatro de las seis asociaciones, más del 50% de los socios permanecieron en la Asociación. En cinco asociaciones los socios obtienen beneficios de un mercado seguro y distribución de riego. En el caso de la AFIPAC la asociación de productores de miel es la que recibe altos beneficios. Excepto por la AFIPAC, las demás asociaciones tienen baja ausencia de socios en reuniones. En cuatro de las seis asociaciones sus socios tienen una alta identificación con el fin de la Asociación y en las seis asociaciones sus socios trabajan en equipo. Estos indicadores muestran que en la mayoría de las asociaciones sus socios están comprometidos.

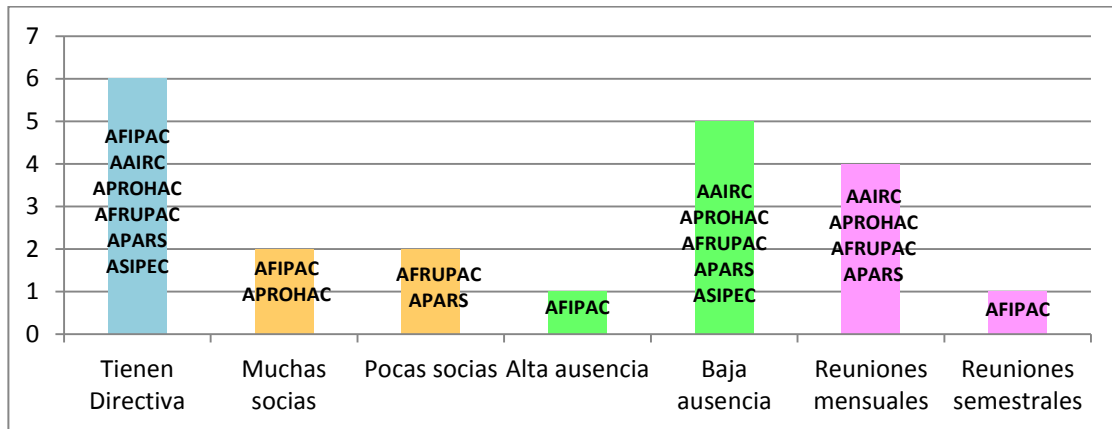
Gráfico 22: Apropiación de las actividades de la Asociación

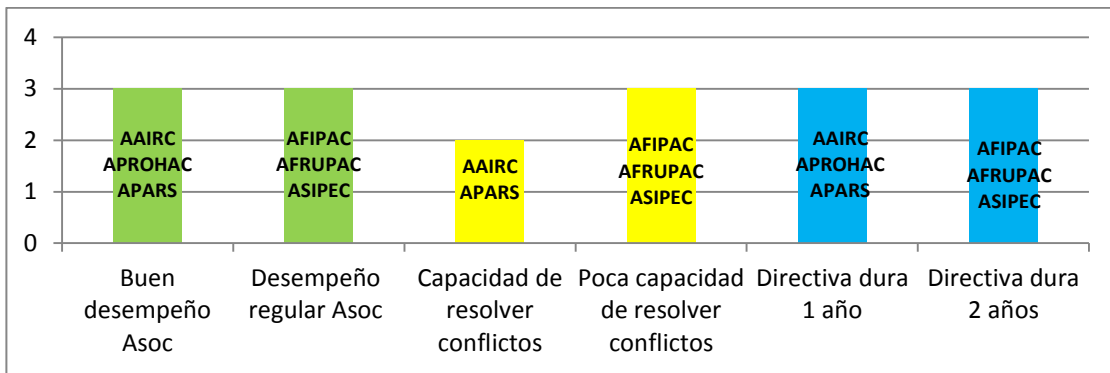


En cuatro de las seis asociaciones, los socios tienen iniciativa propia para sugerir ideas y mejorar la Asociación. En cinco asociaciones los socios tienen la capacidad de tomar decisiones en cuanto a la Asociación. En cuatro asociaciones los socios muestran lealtad con los compromisos de la Asociación como por ejemplo, con la elaboración de planes de gestión para dirigirla. Las seis asociaciones realizan rendiciones de cuentas por el control social que existe. En cinco asociaciones, sus socios tienen una perspectiva a futuro de que obtendrán beneficios. En general, la gran mayoría de las asociaciones cuentan con socios que muestran que se apropiaron con las actividades de su Asociación.

3.7.8. Aspectos organizacionales de las Asociaciones

Gráfico 23: Gobernabilidad

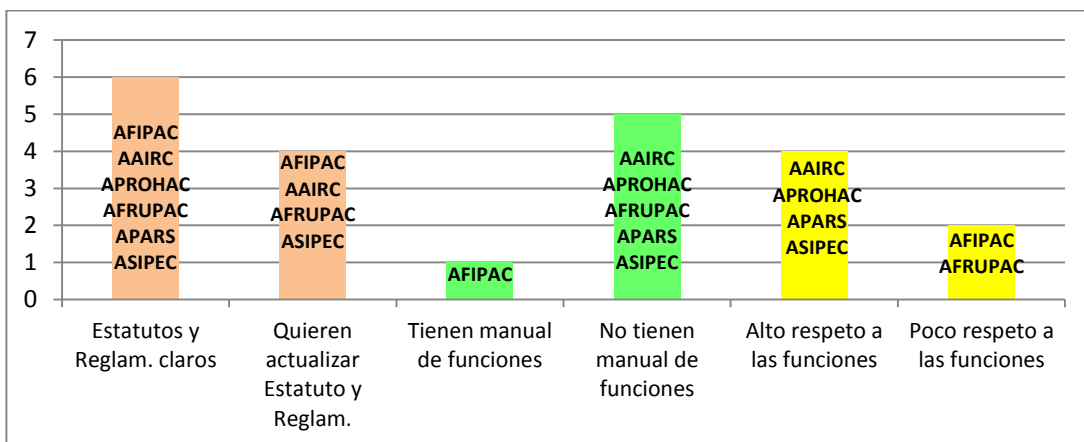




Las 6 asociaciones cuentan con una Directiva definida. En cuanto a la cantidad de socias existentes en las Asociaciones, no se tiene esa información de la AAIRC y ASIPEC y, en ese sentido, de las 4 asociaciones que hicieron mención sobre este aspecto, en 2 asociaciones la cantidad y participación de las mujeres es mayor y en las otras 2 es menor. En 5 asociaciones la ausencia a las reuniones es baja. En 4 asociaciones las reuniones son mensuales y una semestral.

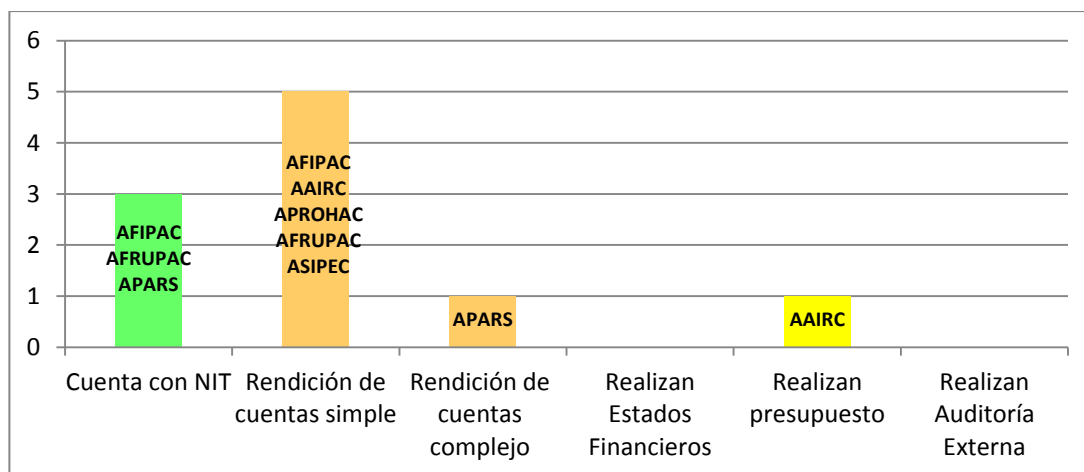
En 3 asociaciones el desempeño que muestran para beneficiar a los socios fue considerado como bueno y en las otras 3 como regular. Dos (2) asociaciones tienen la capacidad de resolver conflictos y 3 tienen poca capacidad. En 3 asociaciones su directiva cambia cada año y en las otras 3 cambia cada dos años.

Gráfico 24: Normas internas claras



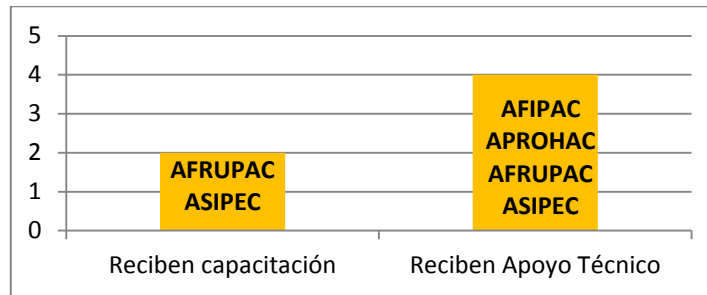
En las 6 asociaciones los Estatutos y Reglamentos internos son claros, sin embargo 4 quieren actualizarlo de acuerdo a las nuevas normas del país, por el tema de comercialización y reducción de socios. Sólo la AFIPAC cuenta con un manual de funciones. En 4 asociaciones los socios tienen un alto respeto a las funciones establecidas en sus normas internas y en 2 asociaciones tienen poco respeto.

Gráfico 25: Involucramiento con la situación financiera



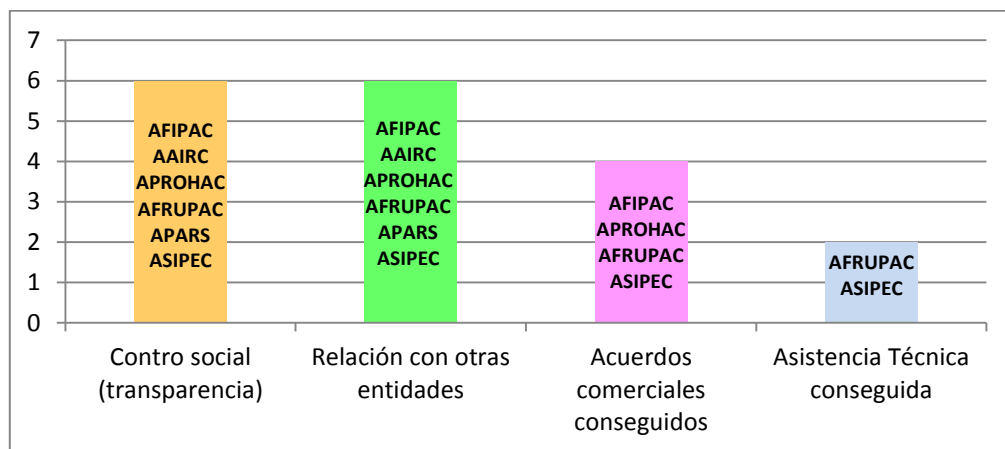
Tres de las seis asociaciones cuentan con NIT. En 5 asociaciones el sistema contable que utilizan es la rendición de cuentas simple, es decir, a través de informes de ingresos y gastos al final de cada año o con periodicidad semestral en el caso de la ASIPEC y una asociación, la APARS, emplea un método de rendición de cuentas más complejo, que fue enseñado por la Cooperación de Dinamarca. Sólo en la AAIRC la Directiva que ingresa elabora un presupuesto para administrar los recursos. Ninguna asociación realiza estados financieros y auditorías externas, y en el caso de la APROHAC señalaron que no requieren realizar dichas actividades de control, debido a que no manejan grandes cantidades de dinero, y el efectuarlo les implicaría un gasto.

Gráfico 26: Capacitación y asistencia técnica



Luego de la capacitación otorgada por la Cooperación de Dinamarca en aspectos contables y organizacionales, 4 de las 6 asociaciones no recibieron más capacitaciones, excepto por la ASIPEC que recibirá capacitaciones de la Fundación FAUTAPO para la producción de derivados de leche y la AFRUPAC que recibió capacitación a través de FAUTAPO. La asociación de productores de miel afiliada a la AFIPAC cuenta con el apoyo de un técnico para la producción de miel, así también la AFRUPAC y la ASIPEC recibieron apoyo técnico por parte de FAUTAPO. La APROHAC cuenta con el apoyo técnico del INIAF.

Gráfico 27: Liderazgo de los socios



En las 6 asociaciones la Directiva realiza la rendición de cuentas de su gestión a través de informes, demostrando transparencia en el manejo de la asociación. Las 6 asociaciones tienen relaciones comerciales y de apoyo con

otras entidades: Ministerios, Gobernaciones, Organismos internacionales y Fundaciones. En cuanto a los acuerdos comerciales conseguidos no se considera a AAIRC y APARS ya que su fin no es producir algún producto. En este sentido, las otras 4 asociaciones tienen acuerdos comerciales, que si bien fueron concretadas con el apoyo de Dinamarca, aún se conservan. La AFRUPAC recibió apoyo técnico de la Fundación FAUTAPO y la ASIPEC recibirá apoyo técnico de la citada Fundación para la producción de derivados de leche.

3.8. Resultados

El análisis de correspondencia simple o múltiple ayuda a resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones (2 o 3 dimensiones), con la menor pérdida de información posible, este método se aplica sobre variables “cualitativas”. En el análisis de correspondencia simple se utiliza dos variables cualitativas y en el múltiple más de dos. Para el presente trabajo se empleará el análisis de correspondencia múltiple considerando la cantidad de variables analizadas.

La practicidad de este instrumento está en que visualmente a través de los gráficos que se generan con el paquete informático del SPSS, se puede obtener una nube de puntos que representan a cada variable y buscar patrones o grupos de variables que se relacionan e interpretarlos (ver gráfico conjunto de puntos de categoría), así también se puede obtener un gráfico que muestra cuáles son las variables más representativas e importantes (ver gráfico de medidas discriminantes).

Para determinar el nivel de importancia e influencia que tiene cada uno de los factores evidenciados para la sostenibilidad de las Asociaciones en estudio, se realizó el análisis de correspondencias múltiples para variables cualitativas, a través del paquete SPSS. Inicialmente se identificaron cuáles serían los indicadores más representativos para cada factor, para posteriormente realizar

una nueva categorización considerando el “nivel de la asociación” (Alto, medio y bajo) que corresponda. Los resultados se presentan a continuación:

3.8.1. Factor Económico 1: Inserción al mercado

Indicadores: **1)** Tipo de producto que comercializan, **2)** Mercado en el que venden sus productos, **3)** A quién venden sus productos, **4)** Ventas con y sin contrato, **5)** Tipos de clientes, y **6)** Competencia en su producción.

**Tabla 5: Resumen del modelo factor económico 1
“Inserción al mercado”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	1,000	6,000	1,000	100,000
2	,895	3,936	,656	65,597
Total		9,936	1,656	
Media	,958 ^a	4,968	,828	82,799

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

El autovalor muestra la proporción de información del factor económico 1 que es explicada por cada dimensión, y en la tabla se observa que la dimensión 1 es más importante para dicho factor que la segunda dimensión.

La inercia muestra si existe poca o mayor dependencia entre las variables. En la tabla se observa que en la dimensión 1 existe mayor inercia (1,000), por tanto, mayor dependencia entre los indicadores del factor económico 1.

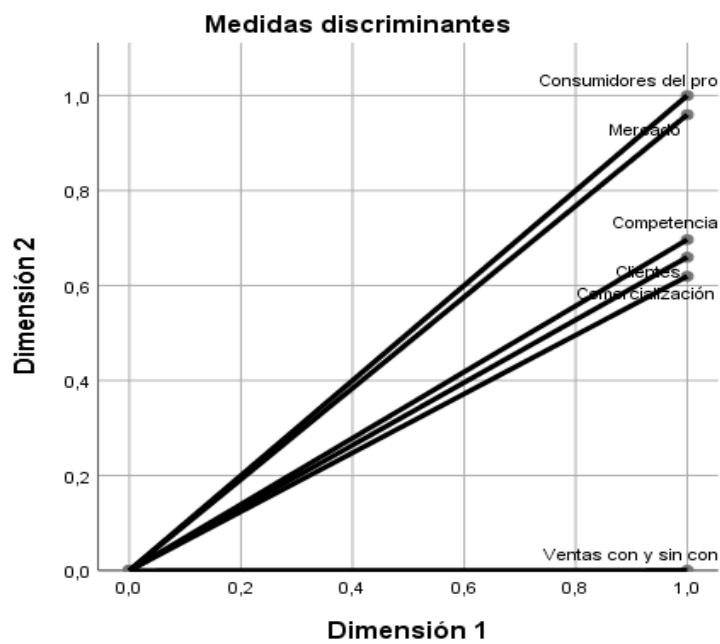
El alfa de Cronbach indica también qué tan correlacionadas están las variables. En la tabla se evidencia que el alfa de Cronbach es más elevado en la dimensión 1, por lo cual los indicadores analizados tienen mayor correlación en dicha dimensión.

**Tabla 6: Medidas discriminantes factor económico 1
“Inserción al mercado”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Comercialización	1,000	,620	,810
Mercado	1,000	,960	,980
Consumidores del producto	1,000	1,000	1,000
Ventas con y sin contrato	1,000	,000	,500
Clientes	1,000	,660	,830
Competencia	1,000	,697	,848
Total activo	6,000	3,936	4,968
% de varianza	100,000	65,597	82,799

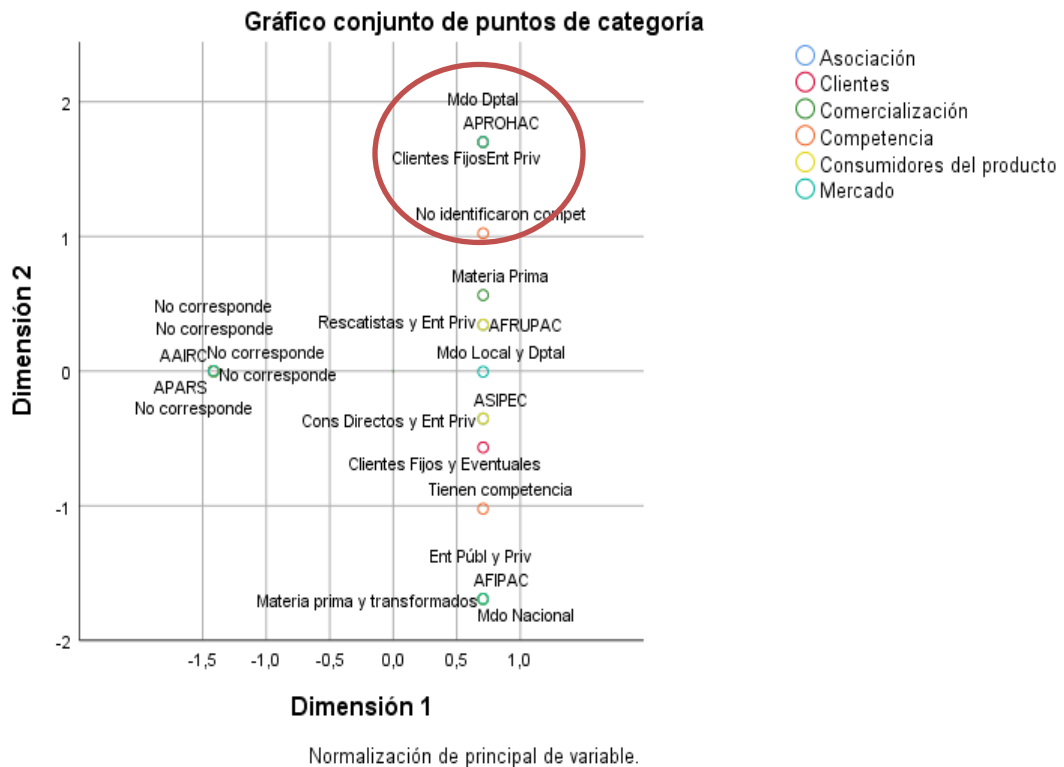
La tabla de medidas de discriminación indica la importancia de cada variable para cada una de las dimensiones. Para el factor en estudio se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los seis indicadores.

**Gráfico 28: Medidas discriminantes factor económico 1
“Inserción al mercado”**



El gráfico de “Medidas discriminantes” muestra que mientras más lejos del origen más explicativa es la variable. Para el factor económico 1 por lo tanto, los indicadores “consumidores del producto” y “mercado” son los que más lo explican, seguido de los indicadores “competencia”, “clientes” y “comercialización”. Sin embargo, el indicador que no explica al factor económico 1 son las “ventas con y sin contrato”, por lo cual no aporta al análisis.

**Gráfico 29: Resumen del factor económico 1
“Inserción al mercado”**



El “Gráfico de conjunto de puntos” muestra que visto desde el origen (0,0) existen cuatro grupos: **1)** AAIRC y APARS en la dimensión 2, que no corresponde su análisis para el factor económico 1, ya que su fin no está vinculado a la producción de algún producto, **2)** APROHAC se encuentra en el

nivel más “alto”, **3)** AFRUPAC y ASIPEC se encuentran en el nivel “medio” y **4)** AFIPAC se ubica en el nivel más “bajo”.

3.8.2. Factor Económico 2: Producir y ofertar productos rentables y de calidad

Indicadores: **1)** Calidad del producto, **2)** Cantidad producida, **3)** Costos de producción y **4)** Cumplimiento de compromisos comerciales.

**Tabla 7: Resumen del modelo factor económico 2
“Producir y ofertar productos rentables y de calidad”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	1,000	4,000	1,000	100,000
2	,791	2,457	,614	61,435
Total		6,457	1,614	
Media	,920 ^a	3,229	,807	80,717

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

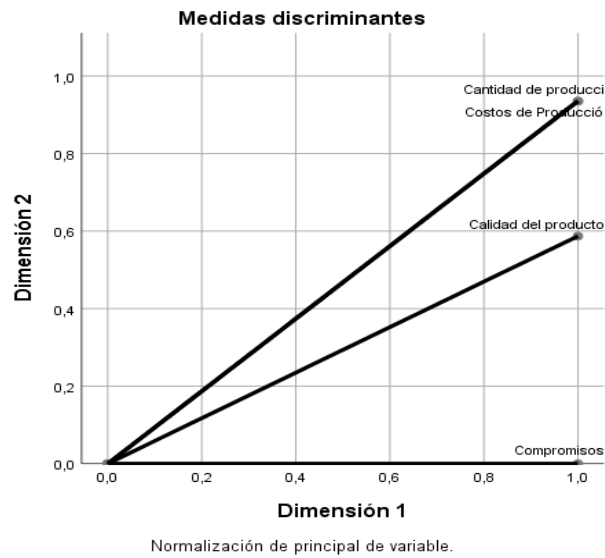
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1. El alfa de Cronbach es más alto en la dimensión 1, por tanto existe mayor correlación entre los indicadores en dicha dimensión.

**Tabla 8: Medidas discriminantes del factor económico 2
“Producir y ofertar productos rentables y de calidad”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Calidad del producto	1,000	,587	,794
Cantidad de producción	1,000	,935	,968
Costos de Producción	1,000	,935	,968
Compromisos	1,000	,000	,500
Total activo	4,000	2,457	3,229
% de varianza	100,000	61,435	80,717

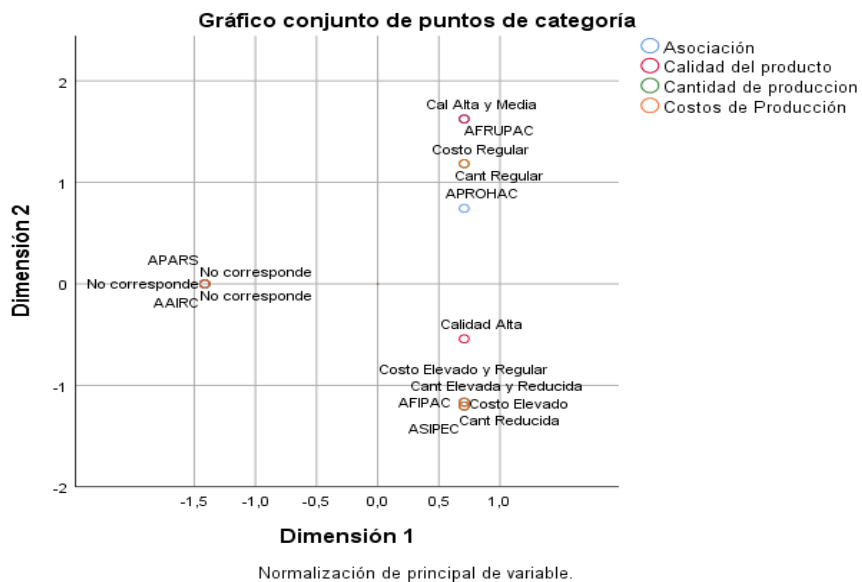
En la tabla de medidas discriminantes se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los 4 indicadores del factor económico 2.

**Gráfico 30: Medidas discriminantes factor económico 2
“Producir y ofertar productos rentables y de calidad”**



Para el factor económico 2, los indicadores “cantidad de producción” y “costos” son los que más lo explican, seguido del indicador “calidad del producto”. Sin embargo, el indicador que no explica al factor es “cumplimiento a compromisos”.

**Gráfico 31: Resumen del factor económico 2
“Producir productos rentables y de calidad”**



El “Gráfico de conjunto de puntos” muestra que existen tres grupos: **1)** AAIRC y APARS en la dimensión 2, que no corresponde su análisis, ya que su fin no está vinculado a la producción, **2)** AFRUPAC y APROHAC se encuentran en el nivel más “alto”, y **3)** AFIPAC y ASIPEC se ubican en el nivel más “bajo”.

3.8.3. Factor Económico 3: “Lograr independencia de subsidios externos”

Indicadores: **1)** Apoyo Adicional, **2)** Capacidad de pago de deudas con recursos propios, **3)** Personal eventual, **4)** Gastos operativos pagados con aportes de los socios y **5)** Capital suficiente para operaciones.

**Tabla 9: Resumen del modelo factor económico 3
“Lograr independencia de subsidios externos”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,792	2,732	,546	54,632
2	,726	2,386	,477	47,727
Total		5,118	1,024	
Media	,762 ^a	2,559	,512	51,180

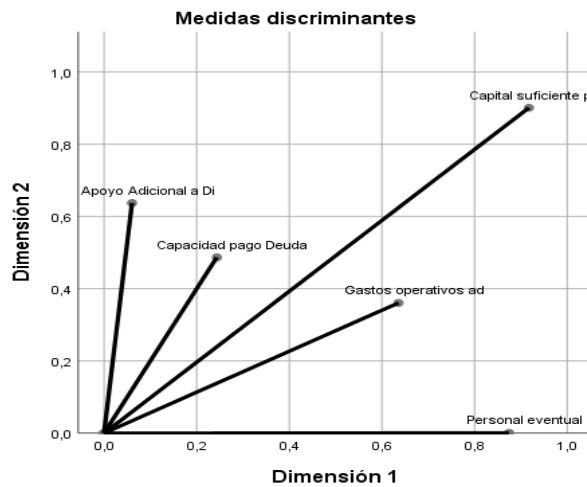
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 10: Medidas discriminantes del factor económico 3
“Lograr independencia de subsidios externos”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Apoyo Adicional a Dinam.	,061	,637	,349
Capacidad pago Deudas	,244	,487	,365
Personal eventual	,874	,001	,438
Gastos operativos adicionales	,636	,361	,498
Capital suficiente para Operac.	,917	,901	,909
Total activo	2,732	2,386	2,559
% de varianza	54,632	47,727	51,180

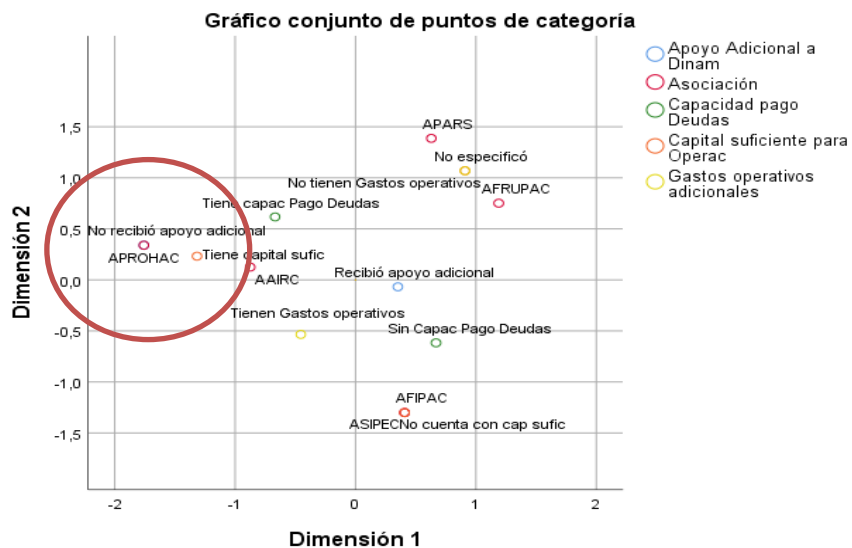
En la tabla de medidas discriminantes se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los indicadores “capital suficiente para operaciones”, “personal eventual” y “gastos operativos”, y la dimensión 2 es explicada por “apoyo adicional” y “capacidad de pago de deudas”.

Gráfico 32: Medidas discriminantes factor económico 3 “Lograr independencia de subsidios externos”



Para el factor económico 3, cinco de los seis indicadores son los que más lo explican, excepto el indicador “personal eventual”.

Gráfico 33: Resumen factor económico 3 “Lograr independencia de subsidios externos”



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** APROHAC y AAIRC tienen un nivel “alto” ya que cuentan con indicadores positivos de capital suficiente, capacidad de pago y ayuda adicional, **2)** AFRUPAC y APARS tienen un nivel “medio” puesto que contarían con capacidad de pago de deuda, sin embargo, no especificaron si tienen capital suficiente, y **3)** AFIPAC y ASIPEC cuentan con un nivel “bajo” debido a que no cuentan con capital suficiente.

3.8.4. Factor Social 1: “Lazos de cooperación fuertes”

Indicadores: **1)** Buena relación, **2)** Trabajo en equipo y **3)** Voluntariedad.

**Tabla 11: Resumen del modelo factor social 1
“Lazos de cooperación fuertes”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,863	2,353	,784	78,448
2	,369	1,326	,442	44,205
Total		3,680	1,227	
Media	,685 ^a	1,840	,613	61,326

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

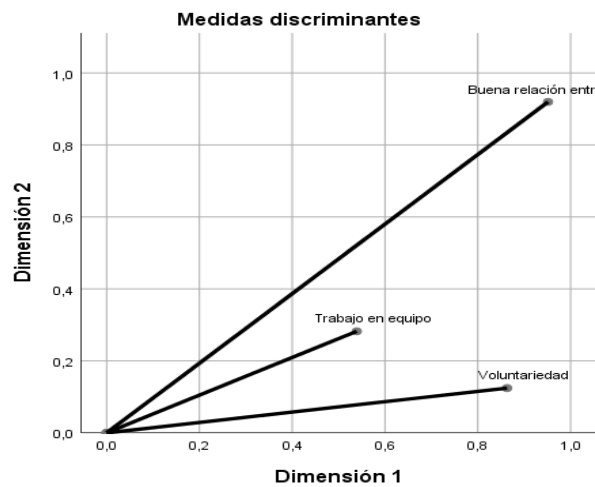
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 12: Medidas discriminantes del factor social 1
“Lazos de cooperación fuertes”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Buena relación entre socios	,951	,920	,936
Trabajo en equipo	,539	,282	,411
Voluntariedad	,863	,124	,494
Total activo	2,353	1,326	1,840
% de varianza	78,448	44,205	61,326

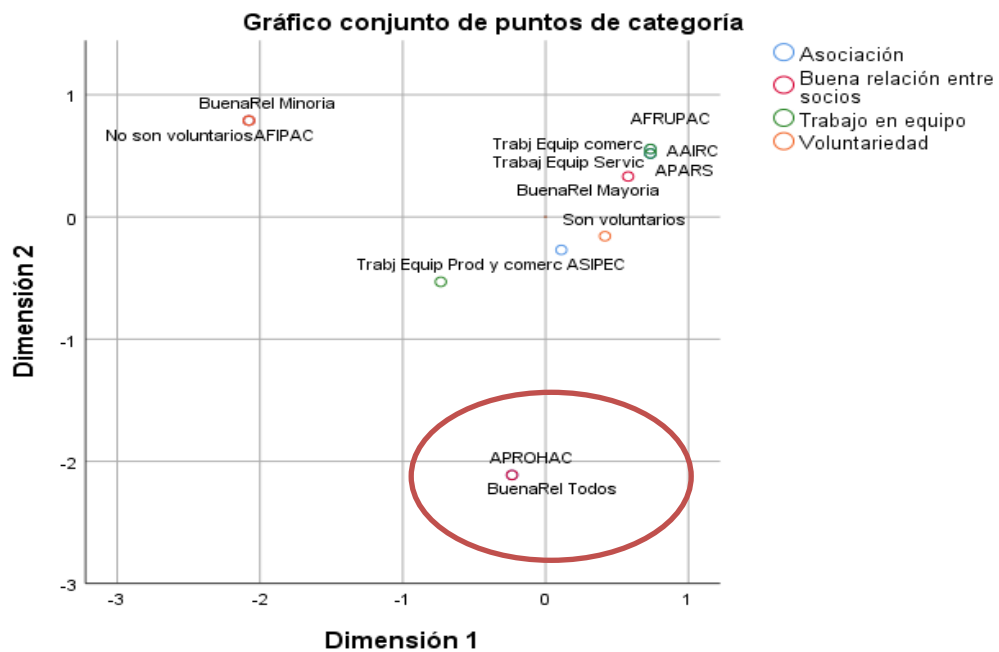
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los tres indicadores del factor social 1.

**Gráfico 34: Medidas discriminantes factor social 1
“Lazos de cooperación fuertes”**



Para el factor social 1, los tres indicadores son explicativos.

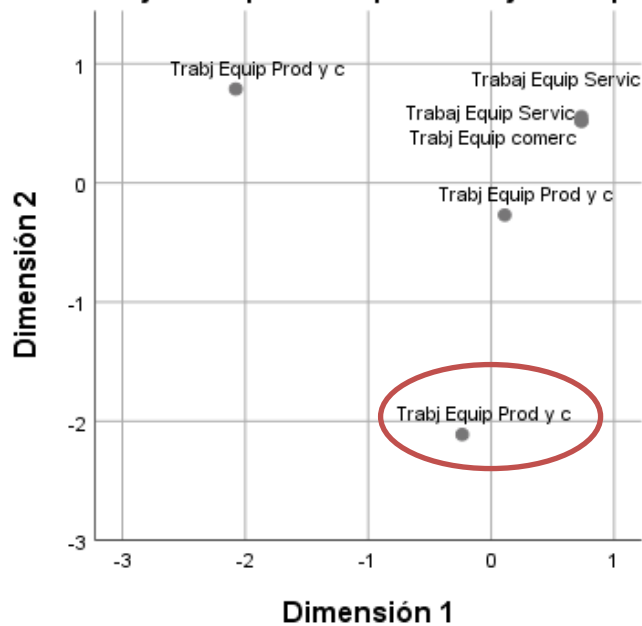
**Gráfico 35: Resumen factor social 1
“Lazos de cooperación fuertes”**



Para una mejor exposición de los resultados del factor social 1 se presentan los gráficos individuales de dos de sus indicadores.

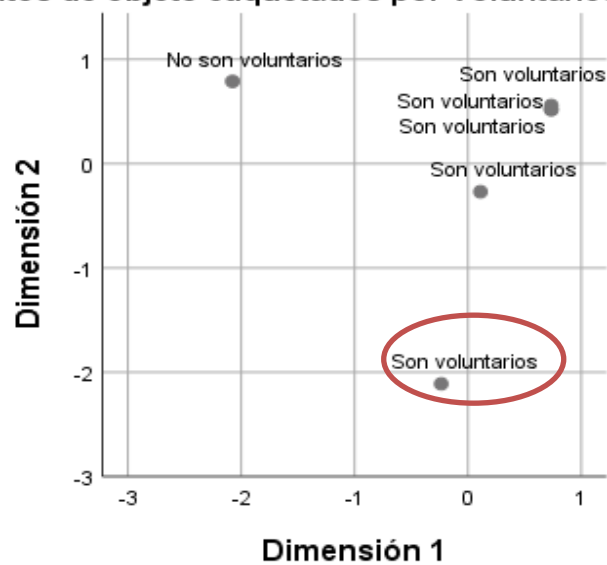
**Gráfico 36: Resumen factor social 1
Indicador “Trabajo en equipo”**

Puntos de objeto etiquetados por Trabajo en equipo



**Gráfico 37: Resumen factor social 1
Indicador “Voluntariedad”**

Puntos de objeto etiquetados por Voluntariedad



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** APROHAC que tiene un nivel “alto” porque cuenta con indicadores positivos, **2)** AFRUPAC, AAIRC, APARS y ASIPEC tiene un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC cuenta con un nivel “bajo”.

3.8.5. Factor Social 2: Confianza entre los socios

Indicadores: **1)** Buena comunicación interna, **2)** Acceso a la información y **3)** Funciones claras.

**Tabla 13: Resumen del modelo factor social 2
“Confianza entre los socios”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,760	2,028	,676	67,604
2	-,500	,750	,250	25,000
Total		2,778	,926	
Media	,420 ^a	1,389	,463	46,302

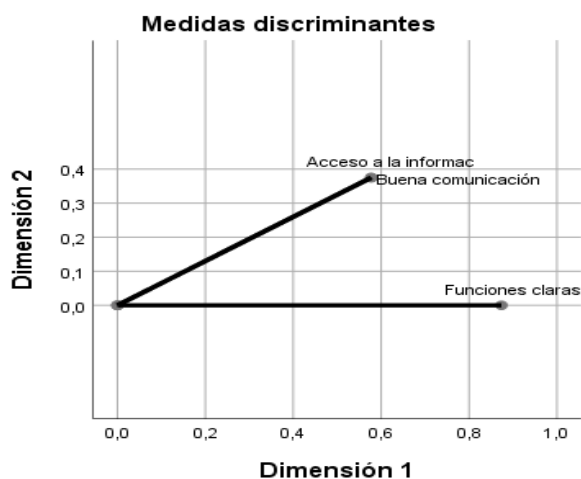
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 14: Medidas discriminantes factor social 2
“Confianza entre los socios”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Buena comunicación interna	,577	,375	,476
Funciones claras	,874	,000	,437
Acceso a la información	,577	,375	,476
Total activo	2,028	,750	1,389
% de varianza	67,604	25,000	46,302

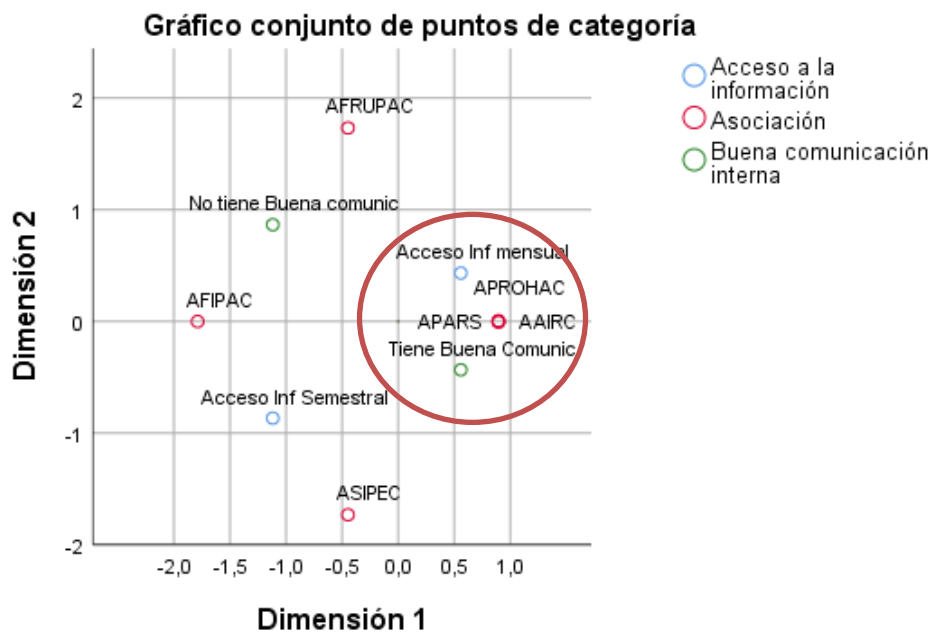
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los tres indicadores del factor social 2.

**Gráfico 38: Medidas discriminantes factor social 2
“Confianza entre socios”**



Para el factor social 2, dos de los tres indicadores son los que más lo explican, excepto el indicador “funciones claras”.

**Gráfico 39: Resumen factor social 2
“Confianza entre los socios”**



En el Gráfico se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** APROHAC, APARS y AAIRC tienen un nivel “alto” porque cuentan con indicadores positivos, **2)** ASIPEC tiene un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC y AFRUPAC cuentan con un nivel “bajo”.

3.8.6. Factor Social 3: Compromiso

Indicadores: **1)** Permanencia en la asociación, **2)** Consecución de beneficios, **3)** Baja ausencia, **4)** Identificación con el fin asociativo y **5)** Trabajo en equipo.

**Tabla 15: Resumen del modelo factor social 3
“Compromiso”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,818	2,894	,579	57,885
2	,706	2,300	,460	45,992
Total		5,194	1,039	
Media	,769 ^a	2,597	,519	51,939

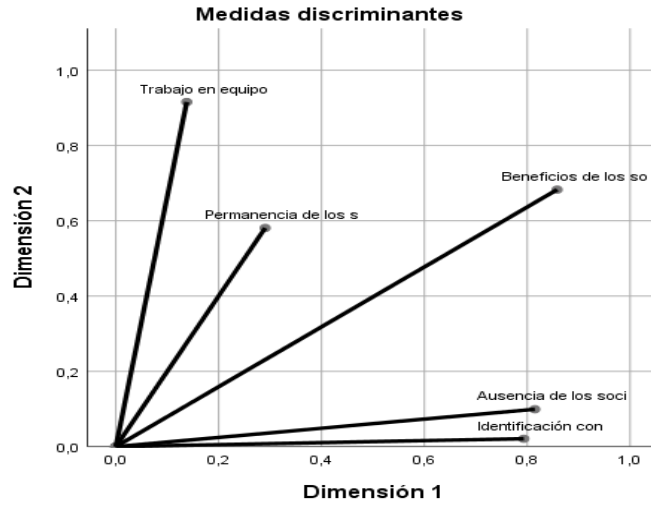
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 16: Medidas discriminantes factor social 3
“Compromiso”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Permanencia de los socios	,290	,581	,436
Beneficios de los socios	,858	,683	,770
Ausencia de los socios	,815	,099	,457
Identificación con el fin	,793	,021	,407
Trabajo en equipo	,138	,916	,527
Total activo	2,894	2,300	2,597
% de varianza	57,885	45,992	51,939

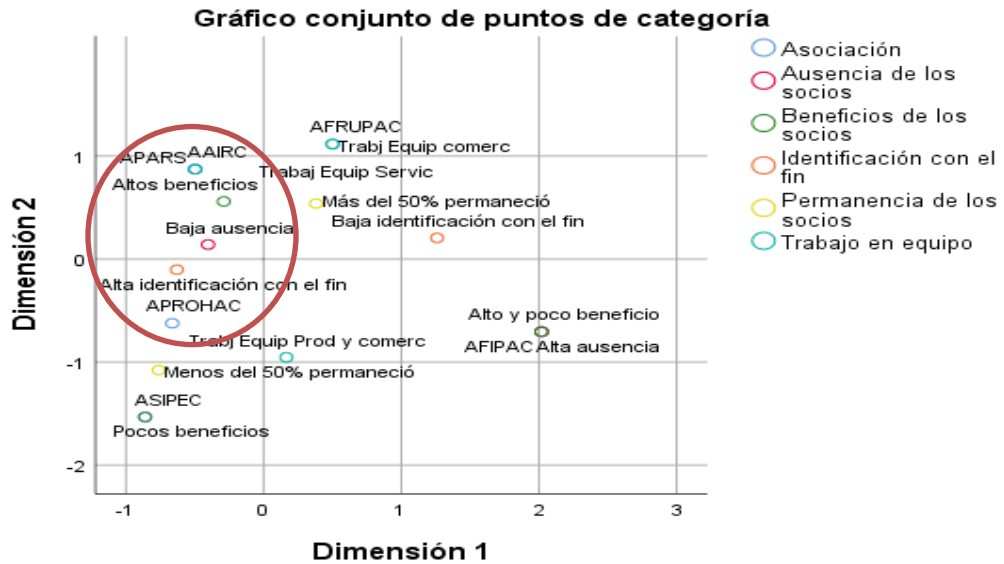
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los tres indicadores y la dimensión 2 por dos indicadores.

**Gráfico 40: Medidas discriminantes factor social 3
“Compromiso”**



Para el factor social 3, los cinco indicadores son explicativos, aunque se presentan porcentajes bajos en el indicador de “ausencia” e “identificación con el fin”.

**Gráfico 41: Resumen factor social 3
“Compromiso”**



En el Gráfico se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** APROHAC, APARS y AAIRC tienen un nivel “alto” porque cuentan con indicadores positivos, **2)** ASIPEC y AFRUPAC tienen un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC tiene un nivel “bajo”.

3.8.7. Factor Social 4: Apropiación

Indicadores: **1)** Iniciativa propia, **2)** Capacidad de decidir, **3)** Lealtad a los compromisos, **4)** Control social y **5)** Perspectiva de beneficios.

Tabla 17: Resumen del modelo factor social 4 “Apropiación”

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,948	4,143	,829	82,867
2	,250	1,250	,250	24,999
Total		5,393	1,079	
Media	,786 ^a	2,697	,539	53,933

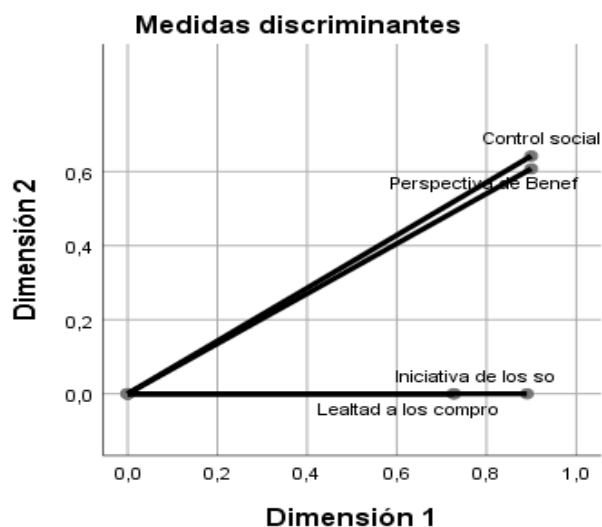
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

Tabla 18: Medidas discriminantes factor social 4 “Apropiación”

	Dimensión		Media
	1	2	
Iniciativa de los socios	,727	,000	,364
Capacidad de decisión	,890	,000	,445
Lealtad a los compromisos	,727	,000	,364
Control social	,899	,642	,771
Perspectiva de Beneficios	,899	,608	,754
Total activo	4,143	1,250	2,697
% de varianza	82,867	24,999	53,933

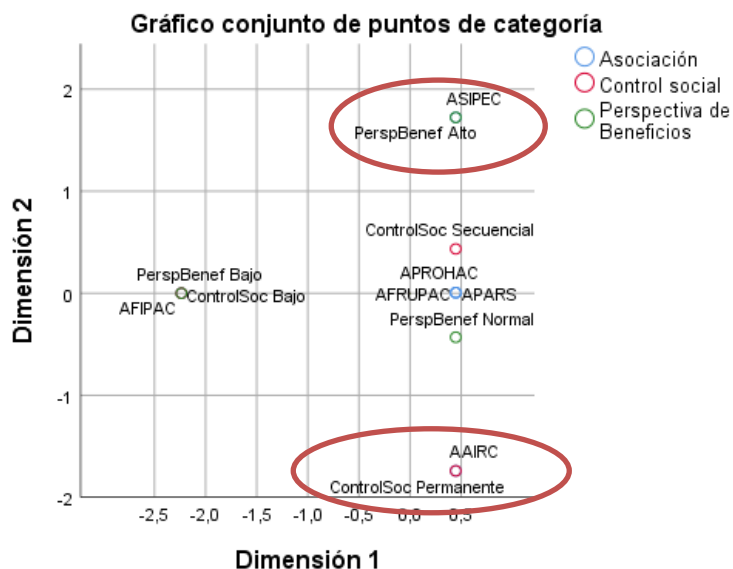
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por los cinco indicadores.

**Gráfico 42: Medidas discriminantes factor social 4
“Apropiación”**



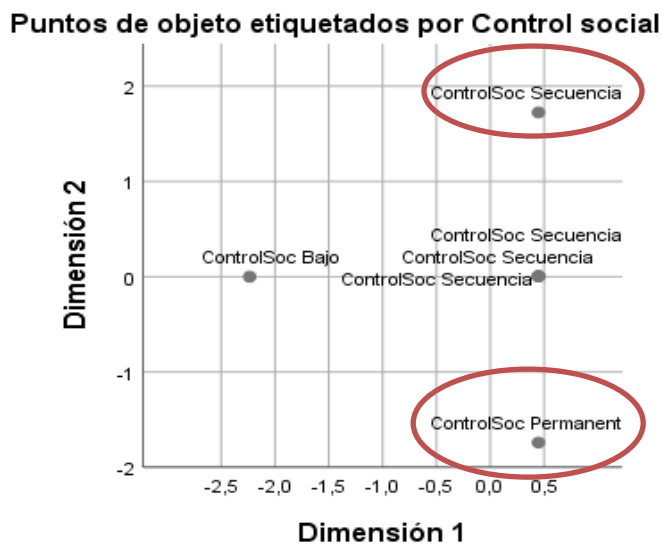
Para el factor social 4, dos de los cinco indicadores son los más explicativos, excepto por los indicadores “iniciativa”, “lealtad” y “capacidad de decisión”.

**Gráfico 43: Resumen factor social 4
“Apropiación”**

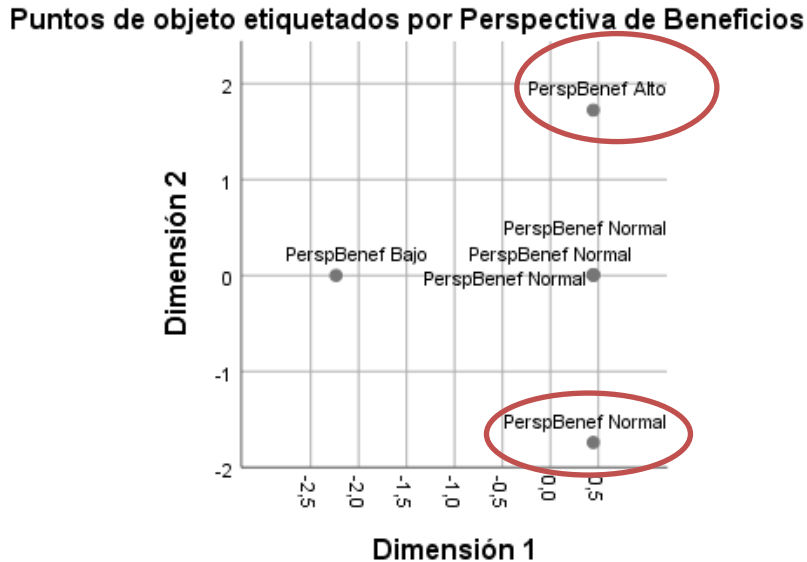


Para una mejor exposición de los resultados del factor social 4 se presentan los gráficos individuales de dos de sus indicadores.

**Gráfico 44: Resumen factor social 4
Indicador “Control social”**



**Gráfico 45: Resumen factor social 4
Indicador “Perspectiva de beneficios”**



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** ASIPEC y AAIRC que tienen un nivel “alto” porque cuentan con indicadores positivos, **2)** APROHAC, AFRUPAC y APARS tienen un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC cuenta con un nivel “bajo”.

3.8.8. Factor Social 5: Gobernabilidad

Indicadores: 1) Directiva, 2) Número de socias, 3) Baja ausencia, 4) Periodicidad de reuniones, 5) Desempeño de la asociación, 6) Capacidad de resolución de conflictos y 7) Renovación de la Directiva.

**Tabla 19: Resumen del modelo factor social 5
“Gobernabilidad”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,914	4,626	,661	66,087
2	,715	2,582	,369	36,891
Total		7,208	1,030	
Media	,843 ^a	3,604	,515	51,489

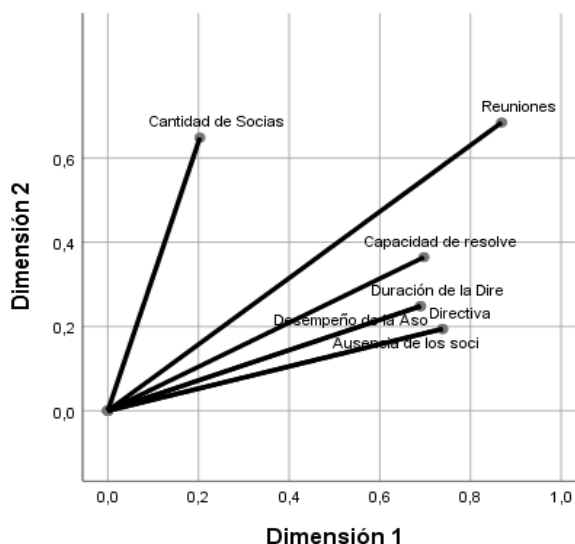
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 20: Medidas discriminantes factor social 5
“Gobernabilidad”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Directiva	,738	,194	,466
Cantidad de Socias	,203	,648	,426
Reuniones	,869	,684	,777
Ausencia de los socios	,738	,194	,466
Desempeño de la Asociación	,690	,248	,469
Capacidad de resolver conflictos	,698	,365	,531
Duración de la Directiva	,690	,248	,469
Total activo	4,626	2,582	3,604
% de varianza	66,087	36,891	51,489

En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por seis indicadores y la dimensión 2 por un indicador que es “cantidad de socias”.

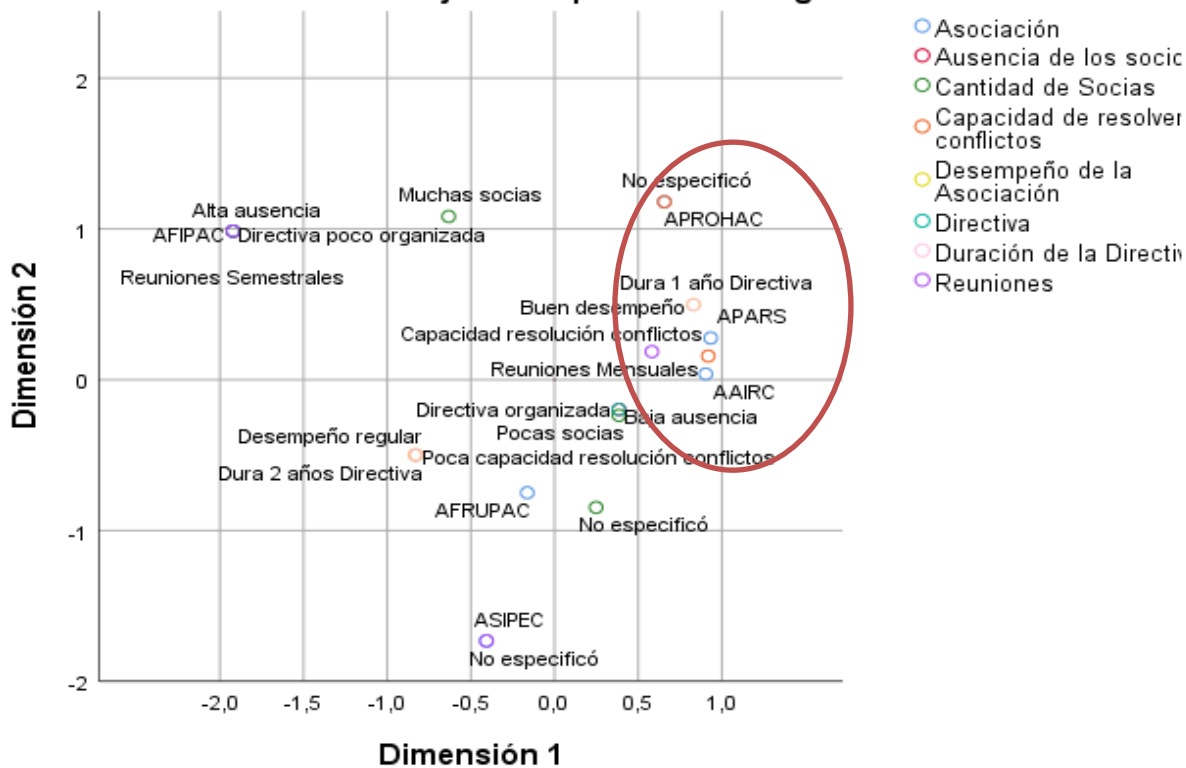
**Gráfico 46: Medidas discriminantes factor social 5
“Gobernabilidad”**



Para el factor social 5, los siete indicadores son explicativos.

**Gráfico 47: Resumen factor social 5
“Gobernabilidad”**

Gráfico conjunto de puntos de categoría



Para una mejor exposición de los resultados del factor social 5, a continuación, se presentan los gráficos individuales de cuatro de sus indicadores.

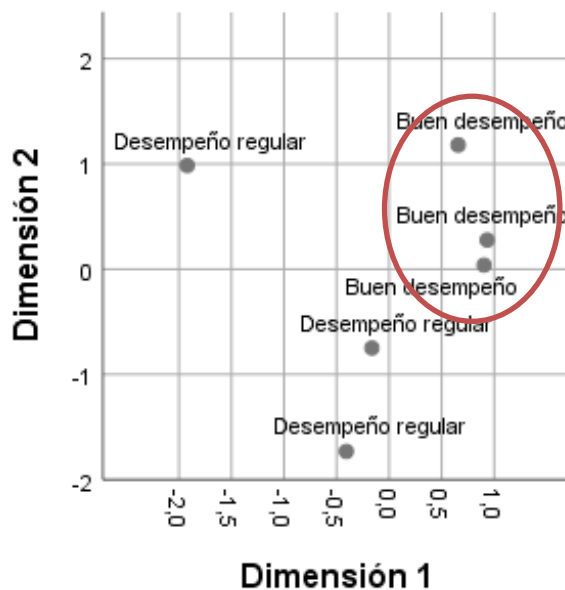
**Gráfico 48: Resumen factor social 5
Indicador “Directiva”**

Puntos de objeto etiquetados por Directiva



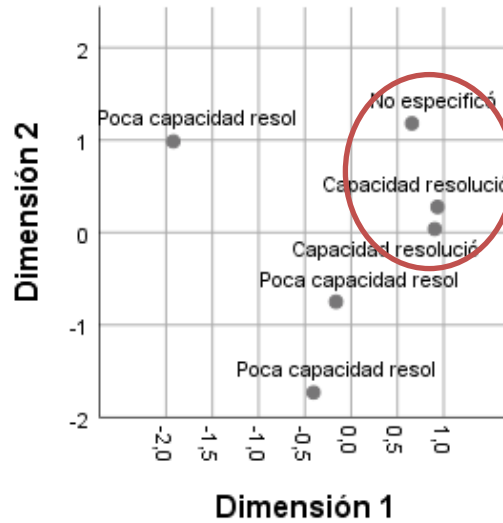
**Gráfico 49: Resumen factor social 5
Indicador “Desempeño de la asociación”**

Puntos de objeto etiquetados por Desempeño de la Asociación



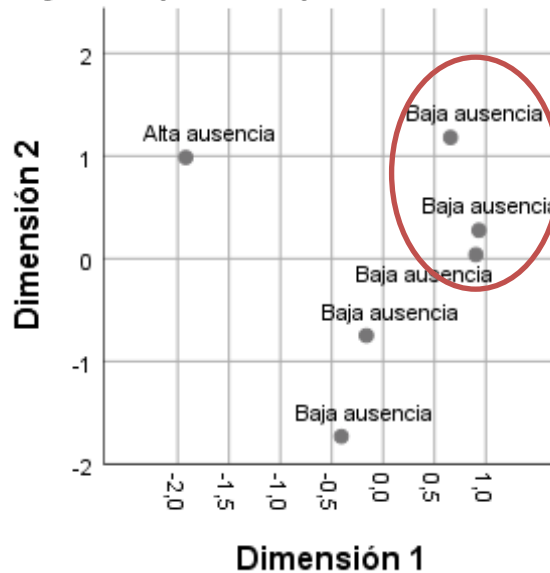
**Gráfico 50: Resumen factor social 5
Indicador “Capacidad de resolver conflictos”**

Puntos de objeto etiquetados por Capacidad de resolver conflictos



**Gráfico 51: Resumen factor social 5
Indicador “Ausencia de los socios”**

Puntos de objeto etiquetados por Ausencia de los socios



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** APROHAC, APARS y AAIRC que tienen un nivel “alto” porque

cuentan con indicadores positivos, **2)** AFRUPAC y ASIPEC tienen un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC cuenta con un nivel “bajo”.

3.8.9. Factor Social 6: Normas internas claras

Indicadores: **1)** Estatuto y Reglamento claro, **2)** Cuentan con un manual de funciones y **3)** Respeto a las funciones.

**Tabla 21: Resumen del modelo factor social 6
“Normas internas claras”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,750	2,000	,667	66,667
2	,360	1,316	,439	43,874
Total		3,316	1,105	
Media	,595 ^a	1,658	,553	55,270

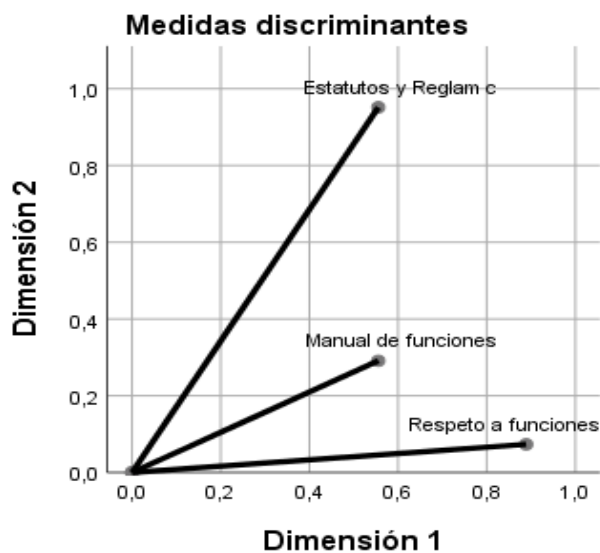
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 22: Medidas discriminantes factor social 6
“Normas internas claras”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Estatutos y Reglam claros	,556	,952	,754
Manual de funciones	,556	,291	,423
Respeto a funciones	,889	,073	,481
Total activo	2,000	1,316	1,658
% de varianza	66,667	43,874	55,270

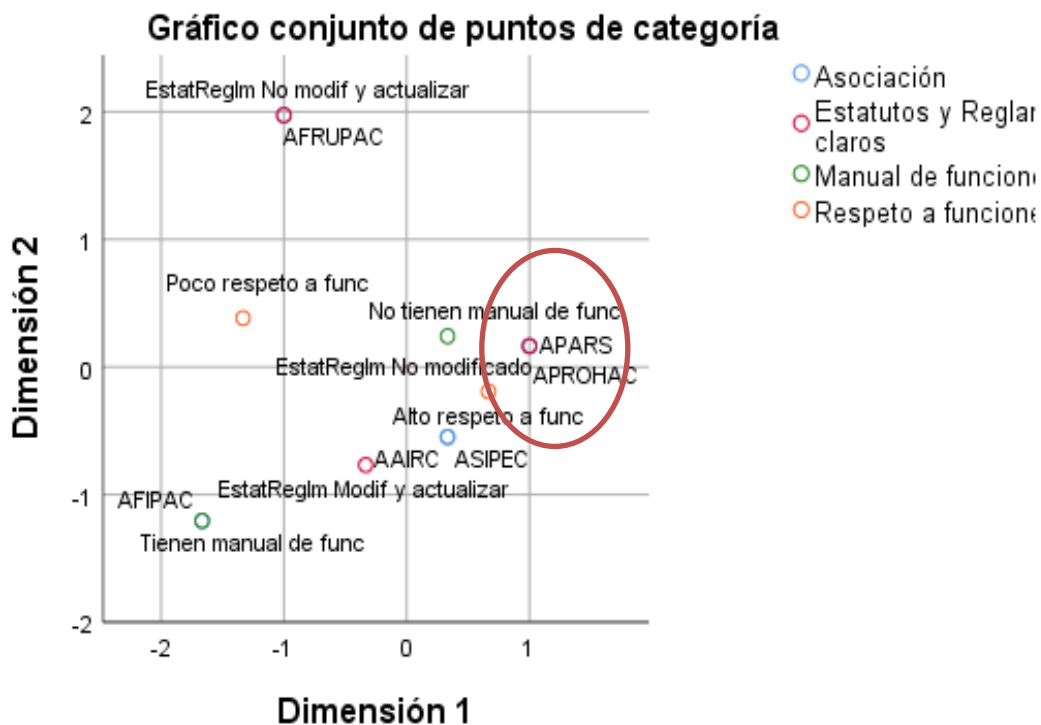
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por dos indicadores y la dimensión 2 por un indicador que es “Estatutos y reglamentos claros”.

**Gráfico 52: Medidas discriminantes factor social 6
“Normas internas claras”**



Para el factor social 6, los tres indicadores son explicativos.

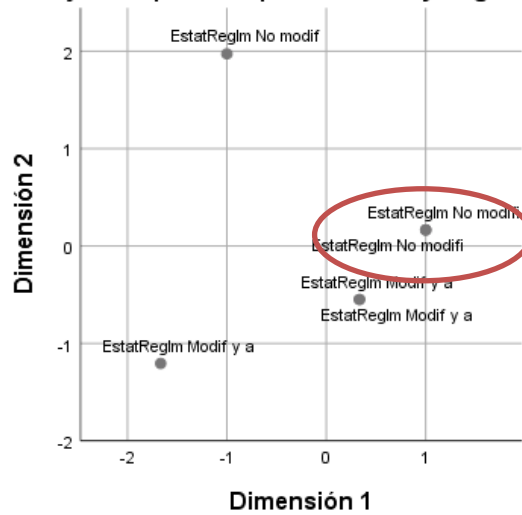
**Gráfico 53: Resumen factor social 6
“Normas internas claras”**



Para una mejor exposición de los resultados del factor social 6, a continuación, se presentan los gráficos individuales de dos de sus indicadores.

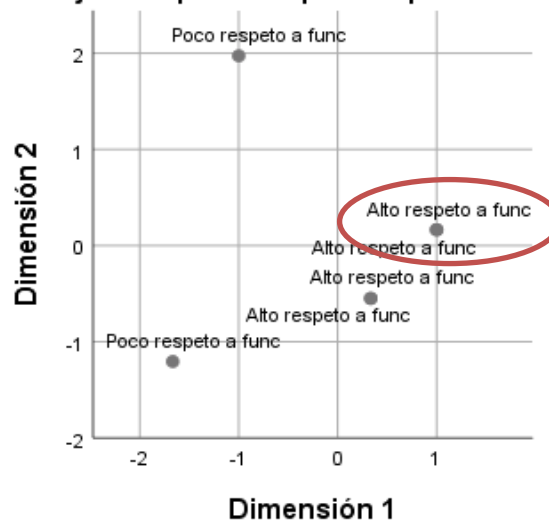
**Gráfico 54: Resumen factor social 6
Indicador “Estatutos y Reglamento claros”**

Puntos de objeto etiquetados por Estatutos y Reglam claros



**Gráfico 55: Resumen factor social 6
Indicador “Respeto a funciones”**

Puntos de objeto etiquetados por Respeto a funciones



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** APROHAC y APARS que tienen un nivel “alto” porque cuentan con

indicadores positivos, **2)** AAIRC y ASIPEC tienen un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC y AFRUPAC cuentan con un nivel “bajo”.

3.8.10. Factor Social 7: Involucramiento con la situación financiera

Indicadores: **1)** Cuentan con NIT, **2)** Rendición de cuentas, **3)** Estados Financieros y **4)** Auditoría Externa.

**Tabla 23: Resumen del modelo factor social 7
“Involucramiento con la situación financiera”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,806	2,527	,632	63,181
2	,403	1,433	,358	35,831
Total		3,960	,990	
Media	,660 ^a	1,980	,495	49,506

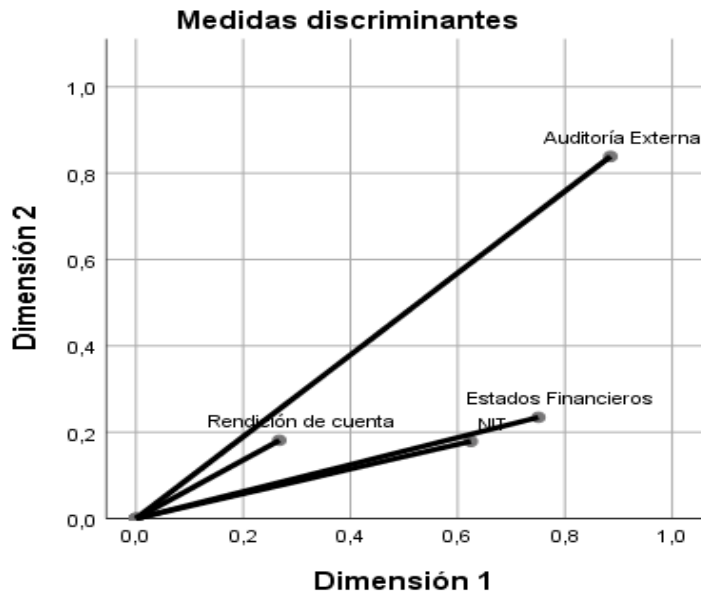
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 24: Medidas discriminantes factor social 7
“Involucramiento de la situación financiera”**

	Dimensión		Media
	1	2	
NIT	,624	,179	,402
Rendición de cuentas	,267	,181	,224
Estados Financieros	,751	,234	,493
Auditoría Externa	,885	,839	,862
Total activo	2,527	1,433	1,980
% de varianza	63,181	35,831	49,506

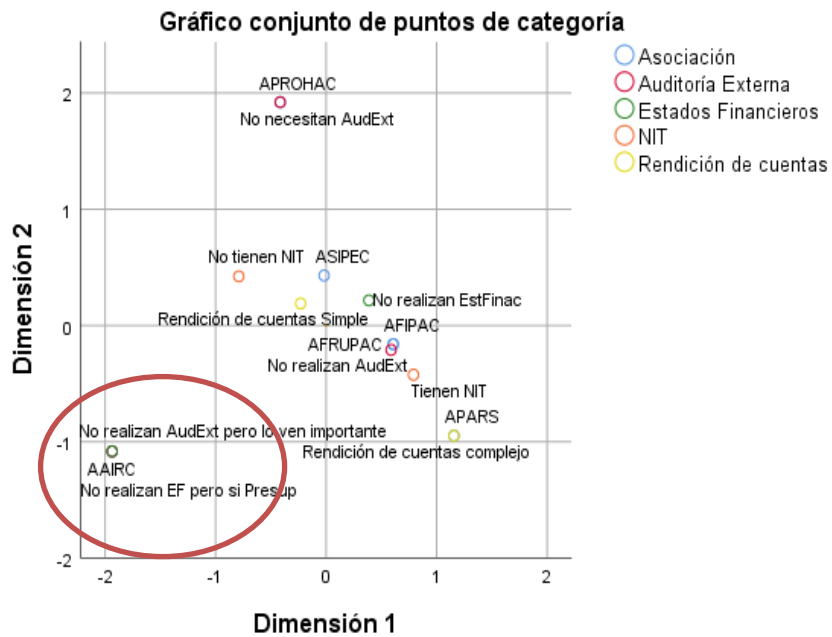
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por sus cuatro indicadores.

Gráfico 56: Medidas discriminantes factor social 7
“Involucramiento de la situación financiera”



Para el factor social 7, los cuatro indicadores son explicativos.

Gráfico 57: Resumen factor social 7
“Involucramiento con la situación financiera”



Para una mejor exposición de los resultados del factor social 7, a continuación, se presentan los gráficos individuales de tres de sus indicadores.

Gráfico 58: Resumen factor social 7

Indicador “Tienen NIT”

Puntos de objeto etiquetados por NIT

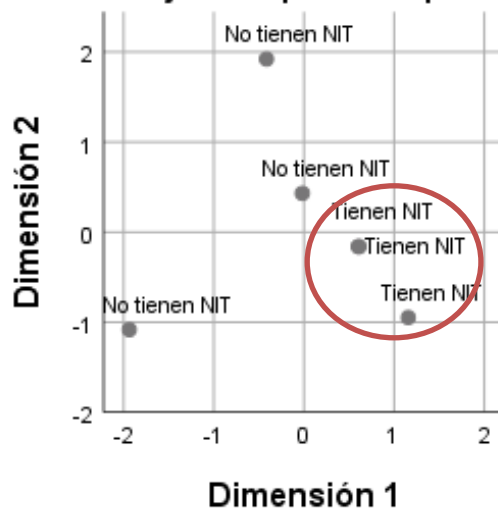


Gráfico 59: Resumen factor social 7

Indicador “Rendición de cuentas”

Puntos de objeto etiquetados por Rendición de cuentas

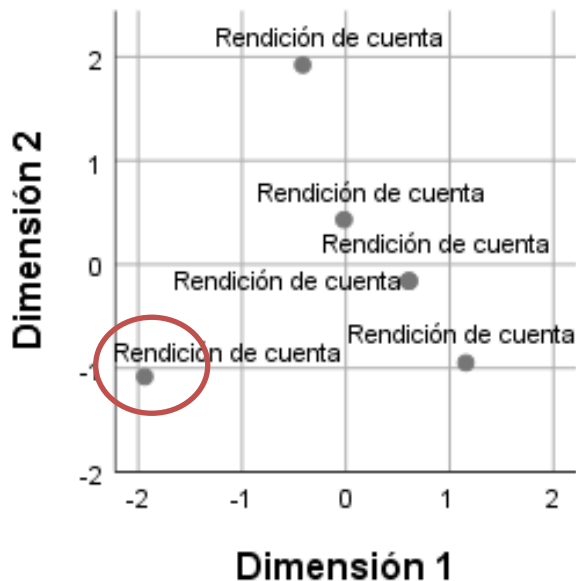
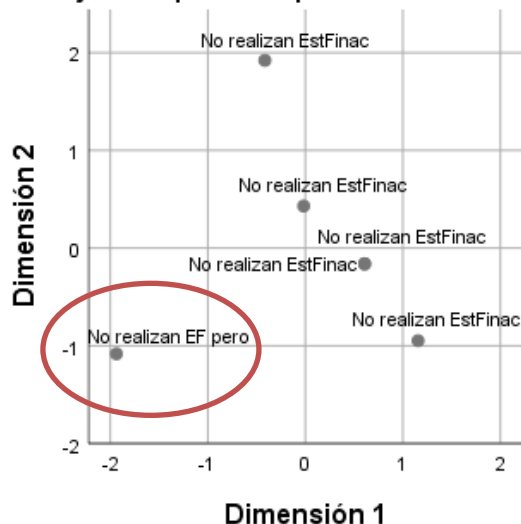


Gráfico 60: Resumen factor social 7
Indicador “Estados financieros”

Puntos de objeto etiquetados por Estados Financieros



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** AAIRC que tiene un nivel “alto” porque cuenta con indicadores positivos, **2)** AFIPAC, APROHAC, AFRUPAC y APARS tienen un nivel “medio”, y **3)** ASIPEC cuenta con un nivel “bajo”.

3.8.11. Factor Social 8: Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes

Indicadores: **1)** Capacitación en aspectos productivos, administrativos y contables, y **2)** Apoyo Técnico.

Tabla 25: Resumen del modelo factor social 8
“Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,667	1,500	,750	75,000
2	-2,000	,500	,250	25,000
Total		2,000	1,000	
Media	,000 ^a	1,000	,500	50,000

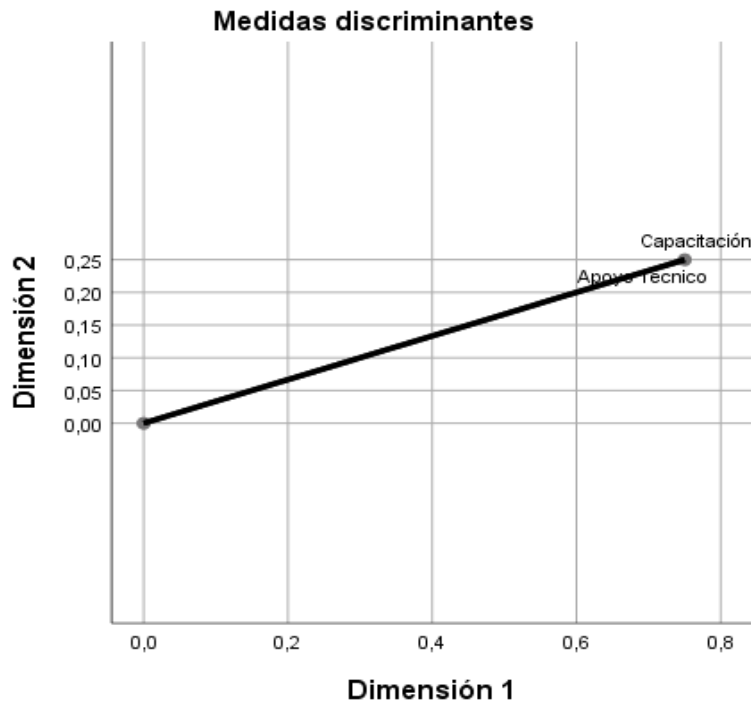
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

Tabla 26: Medidas Discriminantes factor social 8
“Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”

	Dimensión		Media
	1	2	
Capacitación	,750	,250	,500
Apoyo Técnico	,750	,250	,500
Total activo	1,500	,500	1,000
% de varianza	75,000	25,000	50,000

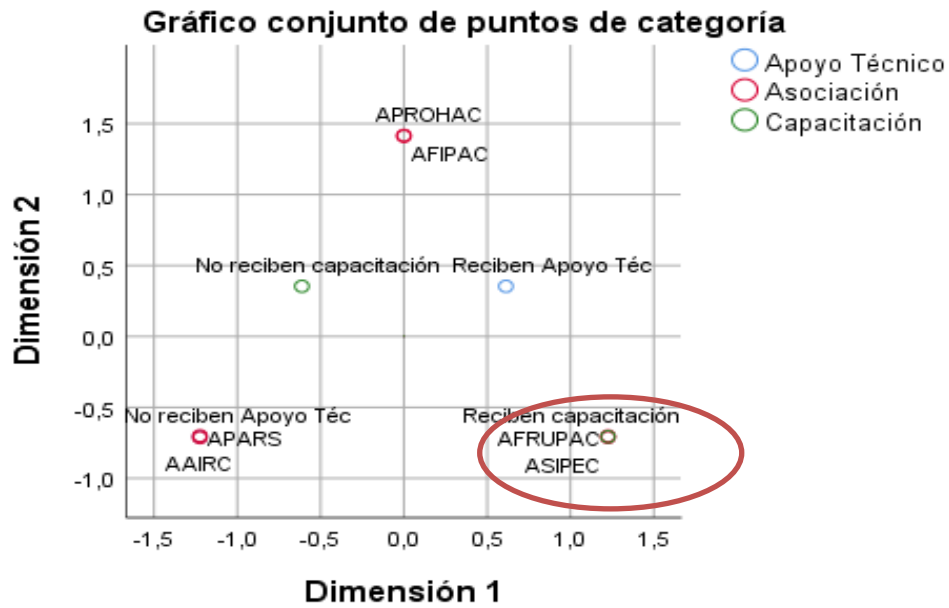
En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por sus dos indicadores.

Gráfico 61: Medidas Discriminantes factor social 8
“Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”



Para el factor social 8, los dos indicadores son explicativos.

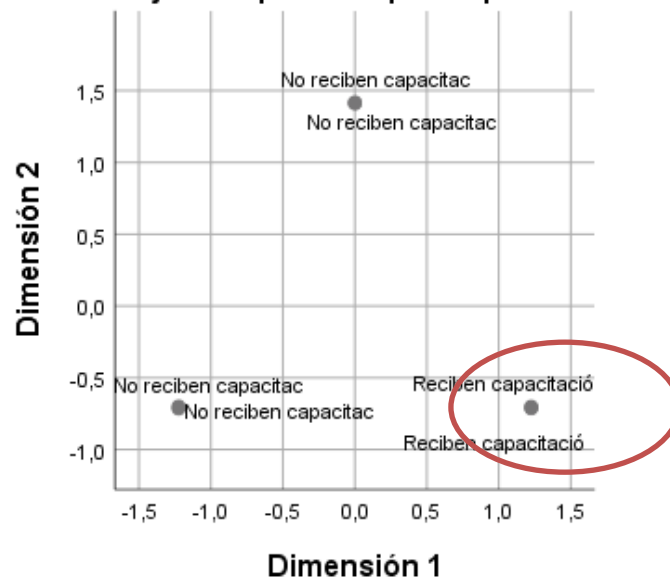
Gráfico 62: Resumen del factor social 8
“Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes”



Para una mejor exposición de los resultados del factor social 8, a continuación, se presentan los gráficos individuales sus dos indicadores.

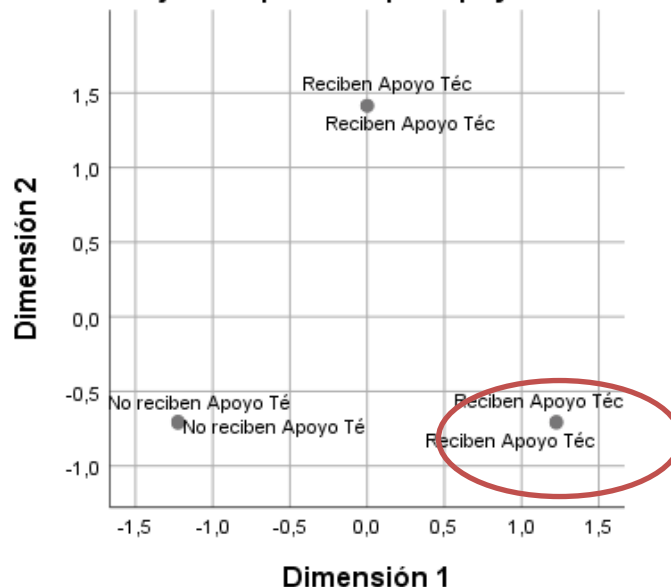
Gráfico 63: Resumen del factor social 8
Indicador “Reciben capacitación”

Puntos de objeto etiquetados por Capacitación



**Gráfico 64: Resumen del factor social 8
Indicador “Apoyo técnico”**

Puntos de objeto etiquetados por Apoyo Técnico



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** AFRUPAC y ASIPEC que tienen un nivel “alto” porque cuentan con indicadores positivos, **2)** AFIPAC y APROHAC tienen un nivel “medio”, y **3)** AAIRC y APARS cuentan con un nivel “bajo”.

3.8.12. Factor Social 9: Liderazgo

Indicadores: **1)** Control social, **2)** Relación con otras entidades, **3)** Acuerdos comerciales conseguidos, y **4)** Asistencia técnica conseguida.

**Tabla 27: Resumen del modelo factor social 9
“Liderazgo”**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,870	2,878	,720	71,962
2	,815	2,573	,643	64,333
Total		5,452	1,363	
Media	,844 ^a	2,726	,681	68,147

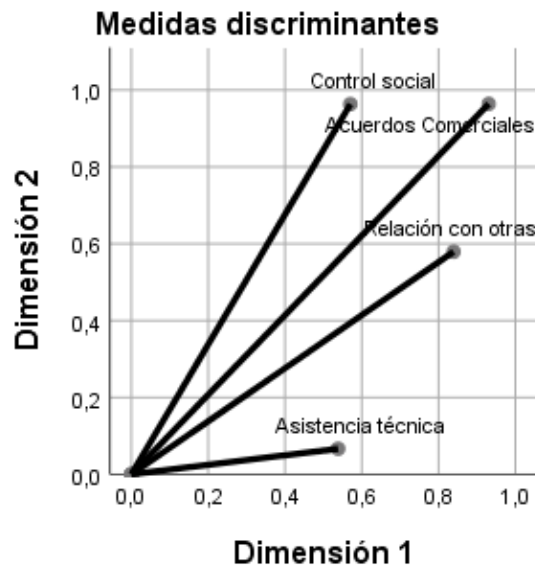
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1.

**Tabla 28: Medidas discriminantes factor social 9
“Liderazgo”**

	Dimensión		Media
	1	2	
Control social	,570	,963	,767
Relación con otras entidades	,839	,579	,709
Acuerdos Comerciales	,931	,964	,947
Asistencia técnica conseguida	,538	,067	,303
Total activo	2,878	2,573	2,726
% de varianza	71,962	64,333	68,147

En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra explicada por dos indicadores y la dimensión 2 por los otros dos: “control social” y “acuerdos comerciales”.

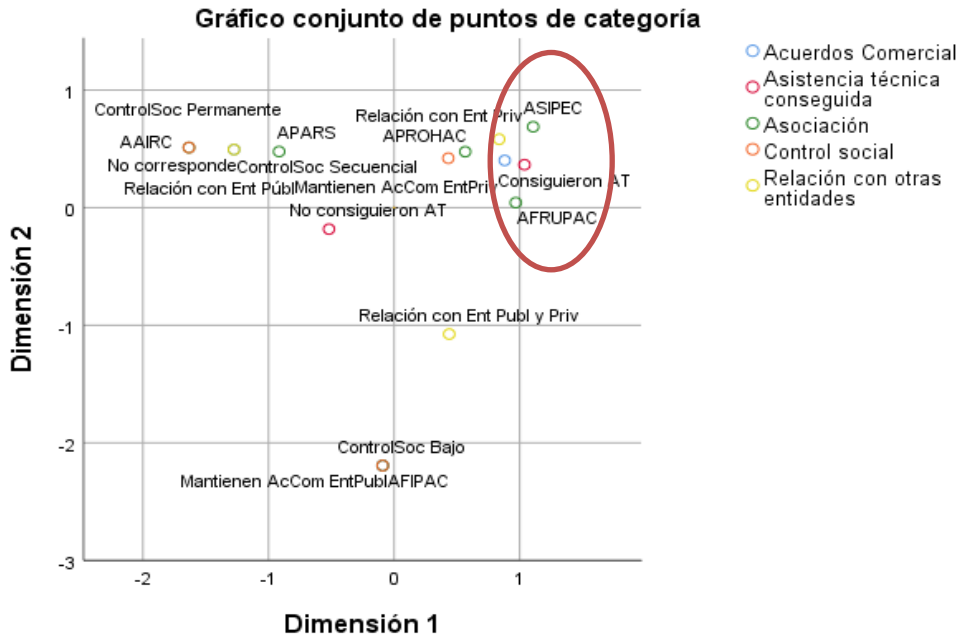
**Gráfico 65: Medidas discriminantes factor social 9
“Liderazgo”**



Para el factor social 9, los cuatro indicadores son explicativos, aunque el indicador de “asistencia técnica” en un porcentaje bajo.

Gráfico 66: Resumen factor social 9

“Liderazgo “

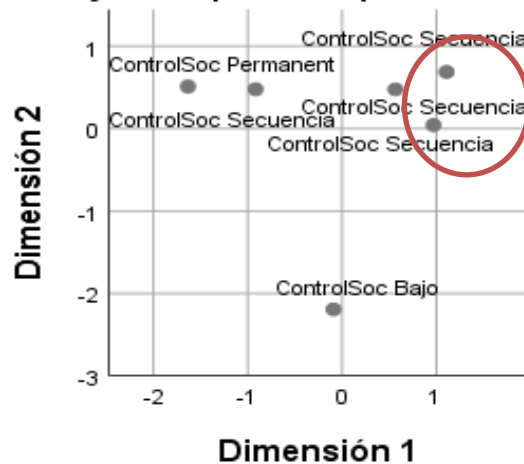


Para una mejor exposición de los resultados del factor social 9, a continuación, se presentan los gráficos individuales sus cuatro indicadores.

Gráfico 67: Resumen factor social 9

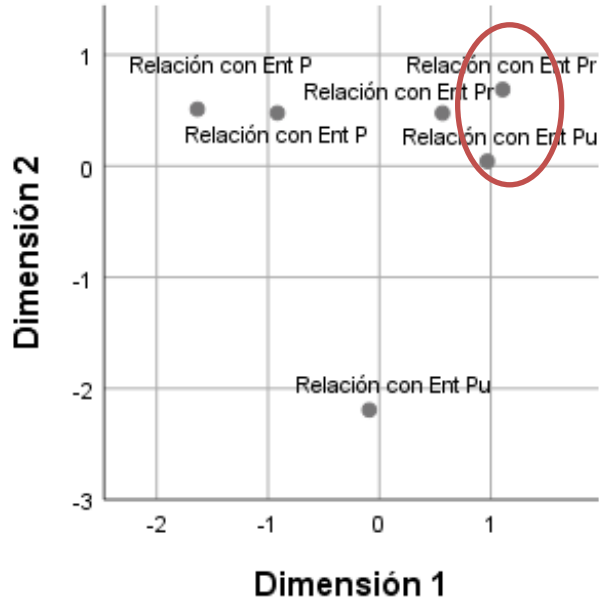
“Control Social”

Puntos de objeto etiquetados por Control social



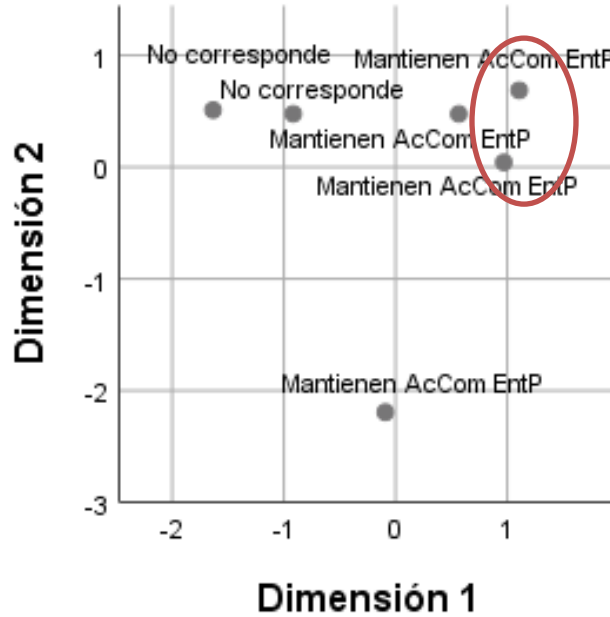
**Gráfico 68: Resumen factor social 9
“Control Social”**

Puntos de objeto etiquetados por Relación con otras entidades



**Gráfico 69: Resumen factor social 9
“Acuerdos Comerciales”**

Puntos de objeto etiquetados por Acuerdos Comerciales



**Gráfico 70: Resumen factor social 9
“Asistencia técnica conseguida”**

Puntos de objeto etiquetados por Asistencia técnica conseguida



En el “Gráfico de conjunto de puntos” se puede observar la existencia de tres grupos: **1)** AFRUPAC y ASIPEC que tienen un nivel “alto” porque cuentan con indicadores positivos, **2)** AAIRC, APROHAC y APARS tienen un nivel “medio”, y **3)** AFIPAC tiene un nivel “bajo”.

3.8.13. Factores que explican la sostenibilidad de las Asociaciones Rurales en las Provincias de Nor y Sud Cinti

Considerando el “Gráfico conjunto de puntos de categoría” por factor económico y social, se pudo establecer para cada asociación en estudio el “nivel” (alto, medio y bajo) correspondiente. El resumen es el siguiente:

Cuadro 2: Nivel de los factores económico y social en cada asociación

Factor económico	AFIPAC	AAIRC	APROHAC	AFRUPAC	APARS	ASIPEC
1. Inserción al mercado	Bajo	No corresponde	Alto	Medio	No corresponde	Medio
2. Producir y ofertar productos rentables y calidad	Bajo	No corresponde	Alto	Alto	No corresponde	Bajo
3. Independencia de subsidios externos	Baja	Alta	Alta	Media	Medio	Baja
Factor social						
1. Lazos de cooperación fuertes	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio
2. Confianza	Baja	Alta	Alta	Baja	Alta	Media
3. Compromiso	Bajo	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio
4. Apropiación	Bajo	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
5. Gobernabilidad	Baja	Alta	Alta	Media	Alta	Media
6. Normas claras	Baja	Media	Alta	Baja	Alta	Media
7. Involucramiento con la situación financiera	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo
8. Capacitación y Apoyo Técnico	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto
9. Liderazgo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto

En base a dicho resumen se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 29: Resumen del modelo de Factores económicos y sociales de las asociaciones

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,969	8,928	,744	74,403
2	,940	7,232	,603	60,265
Total		16,160	1,347	
Media	,956 ^a	8,080	,673	67,334

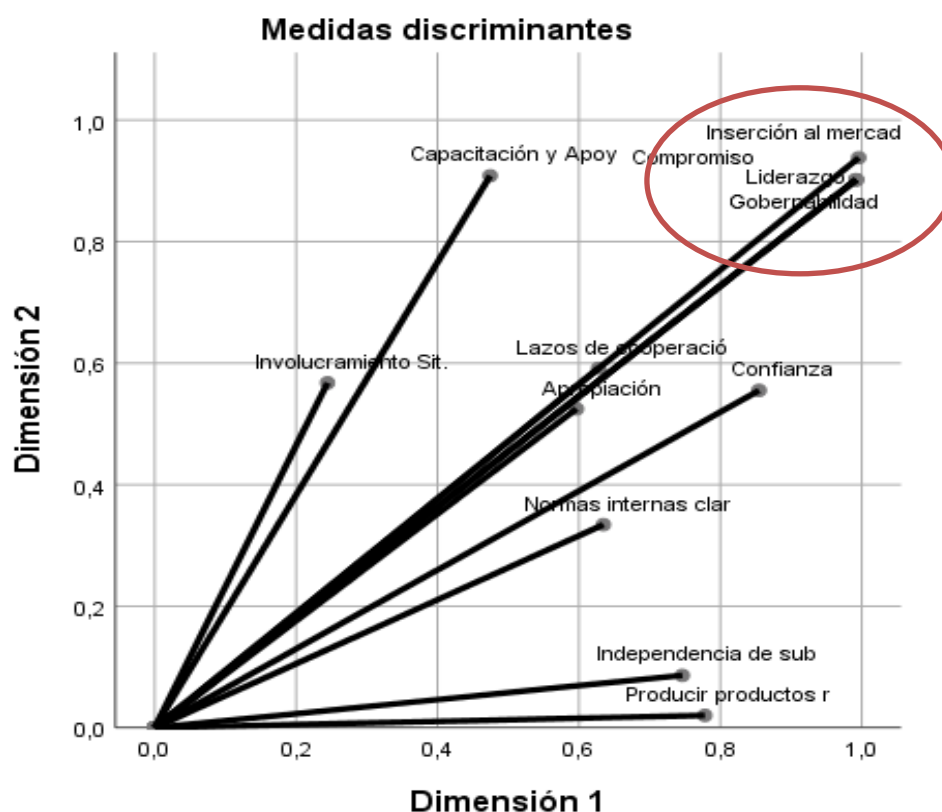
El alfa de Cronbach, la inercia y el autovalor son más elevados en la dimensión 1, sin embargo, sus valores no son muy lejanos a los de la dimensión 2.

Tabla 30: Medidas discriminantes de los Factores económicos y sociales de las asociaciones

	Dimensión		Media
	1	2	
Inserción al mercado	,996	,938	,967
Producir productos rentables y calidad	,778	,020	,399
Independencia de subsidios externos	,746	,086	,416
Lazos de cooperación fuertes	,628	,591	,610
Confianza	,855	,555	,705
Compromiso	,992	,902	,947
Apropiación	,596	,525	,561
Gobernabilidad	,992	,902	,947
Normas internas claras	,635	,334	,484
Involucramiento Sit. Financ.	,244	,568	,406
Capacitación y Apoyo Técnico	,474	,908	,691
Liderazgo	,992	,902	,947
Total activo	8,928	7,232	8,080
% de varianza	74,403	60,265	67,334

En la tabla se puede observar que la dimensión 1 se encuentra más explicada por los factores “inserción al mercado”, “compromiso”, “gobernabilidad” y “liderazgo”, y la dimensión 2 por el indicador “capacitación y apoyo técnico”.

Gráfico 71: Medidas discriminantes de los Factores económicos y sociales de las asociaciones



La sostenibilidad de la muestra de las asociaciones rurales de las Provincias de Nor y Sud Cinti que recibieron apoyo de la Cooperación de Dinamarca se explica por los 3 factores económicos y los 9 factores sociales, en el siguiente orden de importancia y representatividad.

Factores con representatividad Alta:

- 1.- Inserción al mercado
- 2.- Compromiso
- 3.- Gobernabilidad
- 4.- Liderazgo

Cabe señalar que los factores “compromiso”, “gobernabilidad” y “liderazgo” tienen el mismo nivel de representatividad.

Factores con representatividad Intermedia:

- 5.- Capacitación y Apoyo Técnico
- 6.- Confianza
- 7.- Lazos de cooperación fuertes
- 8.- Apropiación
- 9.- Normas internas claras
- 10.- Involucramiento con la situación financiera

Factores con representatividad Baja:

- 11.- Independencia de subsidios externos
- 12.- Producir y ofertar productos rentables y de calidad

Capítulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones

4.1.- Conclusiones

- De acuerdo a la literatura revisada sobre asociaciones rurales y sus factores de sostenibilidad, tanto de autores nacionales como extranjeros, se encontraron factores económicos y sociales que dieron lineamientos para identificar los principales factores que explican la sostenibilidad de asociaciones rurales en las provincias Nor y Sud Cinti. Los factores económicos encontrados fueron tres: 1) Capacidad de insertarse al mercado, 2) Producir y ofertar productos rentables y de calidad y 3) Lograr independencia de subsidios externos. Los factores sociales encontrados fueron nueve: 1) Lazos de cooperación fuerte, 2) Confianza, 3) Compromiso, 4) Apropiación, 5) Gobernabilidad, 6) Normas internas claras, 7) Involucramiento con la situación financiera, 8) Capacitación y apoyo técnico y 9) Liderazgo.

- En base a los factores económicos y sociales encontrados en la literatura revisada, se elaboró una guía de preguntas para realizar la entrevista semiestructurada a representantes de seis asociaciones rurales en las provincias de Nor y Sud Cinti del Departamento de Chuquisaca que recibieron apoyo en el marco del Programa APSA de la Cooperación de Dinamarca, las cuales son: 1) AFIPAC, 2) AAIRC, 3) APROHAC, 4) AFRUPAC, 5) APARS y 6) ASIPEC. La guía de preguntas utilizada para las entrevistas se encuentra detallada en el Anexo 17. Esta guía fue validada previamente a través de una prueba de entrevistas realizadas a socios de asociaciones rurales de la Provincia de Sud Yungas de La Paz.
- El 27, 28 y 29 de octubre de 2017 se realizó el trabajo de campo en el Municipio de Culpina de la Provincia de Sud Cinti y Municipio de Camargo de la Provincia de Nor Cinti. Se entrevistó a representantes de seis asociaciones rurales que fueron apoyadas por la Cooperación de Dinamarca. Cinco asociaciones del Municipio de Culpina y una asociación de segundo grado del Municipio de Camargo, que son las más representativas y se encuentran vigentes, y se pudo recopilar información sobre los años de vigencia que tienen, su personería jurídica, efectos ambientales que sufren, así como aspectos productivos y organizacionales.
- Luego de realizado el trabajo de campo, la información recopilada fue sistematizada a través de una matriz que resume cada una de las entrevistas realizadas a los representantes de las seis asociaciones rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti de Chuquisaca considerando los factores e indicadores económicos y sociales identificados, la cual se encuentra detallada en el Anexo 19 del presente trabajo.

- Una vez sistematizada la información de las entrevistas, se analizó la misma identificando que: **a)** La antigüedad que tienen las asociaciones estudiadas está entre el rango de 11 a 27 años, **b)** Las Asociaciones de Culpina sufren de sequía desde hace 3 años aproximadamente y esto afecta de manera drástica a su producción, **c)** Las cuatro asociaciones productivas venden sus productos en los mercados local, departamental y nacional a entidades públicas, privadas, rescatistas y consumidores directos y con el respaldo de un contrato en la mayoría de los casos, **d)** Dos asociaciones tienen competencia en el área que producen, sin embargo, en las cuatro asociaciones productivas sus productos son de calidad/ tienen algún elemento de diferenciación con la competencia, **e)** Dinamarca apoyó a estas asociaciones con capacitación, búsqueda de mercado, infraestructura, insumos, entre otros más, **f)** Luego del apoyo de Dinamarca, cinco asociaciones continuaron recibiendo más ayuda en aspectos productivos, de riego y otros, **g)** En cinco asociaciones existe una buena relación entre los socios y se colaboran, **h)** En cuatro asociaciones más del 50% de los socios permaneció desde su constitución, **i)** En las seis asociaciones existe un control social sobre el manejo y administración de las mismas, y **j)** Las seis asociaciones cuentan con estatutos y reglamentos y, en algunas, fueron modificados y también quieren actualizarlos.
- Considerando el análisis de correspondencias múltiples para variables cualitativas, utilizando en paquete informático SPSS, en base a la información recopilada en las entrevistas a los representantes de las Asociaciones AFIPAC, AAIRC, APROHAC, AFRUPAC, APARS y ASIPEC, se identificó que los principales factores que explican la sostenibilidad de las Asociaciones Rurales constituidas en las Provincias Nor y Sud Cinti de Chuquisaca que recibieron apoyo de la

Cooperación de Dinamarca, son: 1) La inserción al mercado, 2) El compromiso de los socios, 3) La Gobernabilidad y 4) El liderazgo.

- Si bien los cuatro factores citados en el anterior punto son los que más explican la sostenibilidad de las Asociaciones Rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti, existen otros seis factores que tienen una representatividad intermedia, los cuales de acuerdo al orden de relevancia son: 1) La capacitación y el apoyo técnico que reciben los socios, 2) La confianza, 3) Los lazos de cooperación, 4) La apropiación por parte de los socios, 5) Las normas internas claras y 6) El involucramiento con la situación financiera.
- Considerando los cuatro principales factores identificados que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales en la Provincias de Nor y Sud Cinti, se pudo evidenciar que las asociaciones APROHAC y AAIRC tienen niveles de sostenibilidad altos, sin embargo, la AFIPAC tiene un nivel crítico de sostenibilidad.

4.2.- Recomendaciones

- El problema ambiental, si bien es una variable externa que no se puede controlar, afecta de gran manera a la producción e ingresos de los productores agropecuarios y por ende limita el desarrollo de las asociaciones rurales. En este sentido, se recomienda a las Autoridades sean éstas Nacionales o Departamentales implementar de forma ágil programas y proyectos de prevención y mitigación de riesgos ambientales. En el caso del Municipio de Culpina la sequía no fue prevista y los productores y sus familias no estaban preparados para contrarrestar este efecto climático que les afectó por tres años consecutivos. Es por eso que las Autoridades deben gestionar los

recursos necesarios para implementar dichos programas y proyectos en el tiempo oportuno.

- Para los programas y proyectos dirigidos al apoyo de asociaciones rurales que sean ejecutados por el Gobierno Nacional u Organismos Internacionales es vital que, a través de estos programas y proyectos, no se induzca a que las asociaciones se vuelvan dependientes de la ayuda financiera, técnica y organizacional, induciéndose más bien a su autosostenibilidad. En las entrevistas realizadas a los representantes de las seis asociaciones apoyadas por Dinamarca con el Programa APSA, todos señalaron que los mismos socios aportaron con un porcentaje de recursos para la compra de maquinarias, herramientas, contratación de abogados y otros, lo cual en primer lugar demostró el valor que los miembros de la asociación atribuían a estos bienes/servicios y, en segundo lugar, generó empoderamiento y sentido de pertenencia para con los mismos. Asimismo, las personas entrevistadas valoran en gran manera la capacitación en aspectos contables y organizacionales que les brindó Dinamarca ya que les dio mayor confianza para manejar sus asociaciones.
- Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación dan un lineamiento acerca de qué factores serían los más importantes para la sostenibilidad de asociaciones rurales, en este caso, de las Provincias Nor y Sud Cinti, factores que pueden ser considerados para la ejecución de futuros proyectos que beneficien a este tipo de organizaciones. Por lo que sería recomendable difundir los resultados alcanzados con la presente tesis ante las Entidades interesadas, que podrían ser el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, Banco de Desarrollo Productivo, la Agencia Danesa de Cooperación Internacional (DANIDA) así como

otras instancias de cooperación. Asimismo, sería importante difundir los resultados a varias asociaciones rurales para que tomen conocimiento de qué factores les permitirían ser sostenibles y promover acciones en este sentido.

- El valor de los estudios cualitativos se encuentra en recopilar información de los directos involucrados y extraer las experiencias y vivencias, en este caso, de los productores rurales que son parte de asociaciones rurales y que, en algún momento recibieron apoyo externo. La idea es que, a través de la investigación, se pueda compartir esa realidad ya que los productores rurales atesoran un gran conocimiento empírico que debe ser rescatado. Si bien el realizar investigaciones en las zonas rurales que están alejadas de las ciudades implica destinar mayores recursos monetarios y de tiempo, la experiencia de visitar estos lugares y escuchar la posición de los productores rurales en relación con aspectos ambientales, productivos, etc. enriquece más el conocimiento adquirido en los textos. Por lo que se motiva a otros investigadores a que puedan realizar más estudios cualitativos que involucren el relevamiento de información primaria.
- Si bien en el presente trabajo de investigación la muestra fue tomada considerando a asociaciones rurales que fueron apoyadas por el Programa APSA de Dinamarca, otros investigadores podrían aplicar el método empleado en la presente tesis a otras asociaciones rurales independientemente de que hayan recibido o no algún apoyo externo. Este tipo de investigación aportaría tal vez a obtener otro tipo resultados o conclusiones y generar el debate sobre los mismos, para la construcción de mayor conocimiento.

- El presente trabajo consideró como objeto de estudio a las asociaciones más representativas de los Municipios de Culpina y Camargo, no obstante, la Cooperación de Dinamarca a través del Programa APSA en sus dos fases apoyó también a asociaciones de los Municipios de San Lucas, Incahuasi y Villa Charcas de la Provincia Nor Cinti, y a los Municipios de Villa Abecia y las Carreras de la Provincia Sud Cinti, por lo que otros trabajos de investigación podrían interesarse en el análisis de los factores aquí identificados aplicados a asociaciones rurales de esos otros Municipios, e inclusive encontrar otros o nuevos factores que expliquen la sostenibilidad de dichas asociaciones.

Capítulo 5.- Marco Propositivo

De acuerdo a la revisión de la literatura se pudo evidenciar que existen varios factores que inciden en la sostenibilidad de las asociaciones rurales, tanto factores económicos como sociales, y en el caso particular se pudo establecer que cuatro son los principales factores que explican la sostenibilidad de las asociaciones rurales de las Provincias Nor y Sud Cinti del Departamento de Chuquisaca, sin embargo los otros factores encontrados también deben ser considerados ya que explican en cierta medida su sostenibilidad.

En este sentido, para que las asociaciones rurales logren ser sostenibles deben ser fortalecidas en áreas como la inserción al mercado, la gobernabilidad, el liderazgo, el compromiso y otros, puesto que la asociatividad es un mecanismo que ayuda a reducir la pobreza rural y avanzar en el desarrollo de este sector.

Considerando la información rescatada en la revisión de la literatura sobre asociatividad y sostenibilidad y en el trabajo de campo realizado y los resultados obtenidos con el estudio de campo, se desarrollaron dos

propuestas sobre el tema analizado. El primero dirigido a la necesidad de acceder a la información sobre asociaciones rurales y el segundo relacionado a los lineamientos principales que se deberían tomar en cuenta para el fortalecimiento de las asociaciones rurales y lograr su sostenibilidad. A continuación, se expone cada una de las propuestas.

5.1. Propuesta 1.- Facilitar el acceso a información sobre asociaciones rurales

Como parte de la propuesta, es importante que en el país se busquen los medios para contar con la información de cuántas son las asociaciones rurales existentes en todo el territorio, ya que como se mencionó en los antecedentes de la tesis, el año 2008 la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC Bolivia) realizó el único censo de Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS), por lo que no se tiene información actual al respecto.

Este hecho afecta a que en la actualidad se desconozca la cantidad de asociaciones rurales existentes en el país para que sean fortalecidas, por lo que, considerando que la ejecución de otro censo implicaría incurrir en gastos elevados, se propone que en la página web de cada Gobierno Departamental se pueda acceder a esa información, es decir que en cada Gobierno Departamental, previa coordinación con los Gobiernos Municipales, se identifiquen a las asociaciones rurales existentes y se suba a su página web información básica acerca de la asociación, como ser el nombre de la asociación, su forma legal, el año de fundación, el número de socios y un contacto de referencia. No obstante, esta información debe ser actualizada de forma ideal por trimestres o en todo caso por semestres, ya que eso permitiría conocer la cantidad de asociaciones que están vigentes, las que se cerraron y las nuevas.

Esta acción por parte de cada Gobierno Departamental, facilitaría realizar estudios sobre asociaciones rurales y proporcionaría información clave para que entidades gubernamentales, organismos internacionales y entidades financieras que estén interesados en apoyar al fortalecimiento de estas asociaciones, puedan tomar decisiones para dicho apoyo.

Adicionalmente, y para que las asociaciones rurales puedan tener conocimiento de beneficios a los que podrían acceder, también se podría incorporar en la página web de cada Gobierno Departamental links que vinculen a otras páginas web de entidades gubernamentales, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y entidades financieras que trabajan en el fortalecimiento de asociaciones rurales, como son el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, la Fundación FAUTAPO y el Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. Es decir, que las asociaciones rurales tengan la facilidad de encontrar información de otras entidades que podrían ayudarlas, en una sola página web.

En caso de que se aplique esta acción será importante dar conocer a las asociaciones rurales que pueden acceder a la página web del Gobierno Departamental al que pertenecen y obtener información centralizada acerca de las entidades que pueden ayudarlas y fortalecerlas.

5.2. Propuesta 2.- Lineamiento para el fortalecimiento de asociaciones rurales

Considerando que la asociatividad es importante para reducir la pobreza rural y en este sentido aporta al desarrollo de estas zonas, a continuación, se propone un lineamiento para el fortalecimiento de asociaciones rurales con efecto de lograr su sostenibilidad.

Este lineamiento de fortalecimiento es propuesto tomando en cuenta que existen entidades gubernamentales, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y entidades financieras que están

interesadas en apoyar al crecimiento de las asociaciones rurales mejorando sus capacidades y abriendo puertas a más mercados.

5.2.1. Primero: Realizar un diagnóstico de la Asociación

Para el fortalecimiento de las asociaciones rurales es imprescindible realizar en primera instancia un diagnóstico de la situación actual en el que se encuentran, para que así se garantice que el apoyo irá enfocado en aquella área o áreas donde necesiten ayuda, con el fin de que contribuir a su sostenibilidad.

a) Realización de una guía de preguntas

Para el diagnóstico es necesario levantar información de las asociaciones rurales y pueden ser a través de entrevistas estructuradas, que son más rígidas y las preguntas deben ir en el orden establecido, o entrevistas semiestructuradas que dan más opción a preguntar otros aspectos adicionales que parezcan relevantes y el orden de las preguntas pueden cambiar. En este sentido es necesario realizar una guía de preguntas que ayude a identificar la situación de la Asociación. Las preguntas podrían estar enfocadas en conocer los aspectos productivos, de comercialización, competencia, organizacionales, administrativos y compromiso.

En el Anexo 20 se propone una guía de preguntas en base a la experiencia de las entrevistas realizadas en los Municipios de Culpina y Camargo. Esta propuesta de guía puede ser complementada o ajustada de acuerdo a la necesidad del tipo de información específico que se requiera obtener.

b) Capacitar a los técnicos que levantarán la información

Es muy importante que se capacite a las personas que llevaran a cabo las entrevistas.

En este aspecto, los técnicos deben estar familiarizados con el tema de asociatividad y tener alguna experiencia al respecto, ya que caso contrario el levantamiento de la información puede ser errada y mal enfocada.

Por lo que se pueden ejecutar talleres, en los cuales se capaciten a los técnicos en la forma que deben usar la guía de preguntas. Considerando que sean técnicos con experiencia, éstos inclusive pueden proponer alguna idea para mejorar la guía de preguntas con el fin de realizar un buen diagnóstico.

También es recomendable que se graben las entrevistas para que no se omita información valiosa (la cual debe ser estrictamente confidencial) y el técnico pueda estar más atento a las respuestas de los socios y preguntas que hará, asimismo éste debe apuntar todo lo relevante en ese momento para profundizar en los aspectos que sean necesarios.

c) Trabajo de campo

Una vez que los técnicos se encuentren capacitados, se debe realizar el trabajo de campo en el Municipio donde se encuentre la asociación rural.

Al respecto, se debe proveer de los materiales necesarios a los técnicos que realicen las entrevistas, así como prever el medio de transporte para que lleguen a lugar donde se ubica la asociación. También es importante que los técnicos se informen acerca del clima del lugar con el fin de que lleven ropa adecuada y estén cómodos a la hora de realizar la entrevista.

d) Presentar la información

En base a la guía de preguntas, cada técnico debe realizar un informe con la información obtenida en la entrevista.

Los técnicos deben ser muy precisos en lo que expongan en su informe, ya que de eso dependerá el diagnóstico que se dé a la asociación.

e) Elaboración de una matriz

Toda la información rescatada en las entrevistas a los representantes de las asociaciones rurales debe vaciarse en una sola matriz considerando los siguientes aspectos: Productivos, comercialización, competencia, gobernabilidad, liderazgo y compromiso. Esta matriz permitirá tener una base de datos, el cual permitirá comparar los resultados de las acciones de fortalecimiento.

f) Evaluación de las asociaciones

Se debe evaluar y diferenciar el nivel de crecimiento que tiene cada una de las asociaciones, para así enfocar el área donde se debe fortalecer y en qué grado. No es lo mismo apoyar a una asociación con experiencia a otra que no la tenga.

De acuerdo a la matriz de respuestas se puede valorar a las asociaciones de la siguiente forma:

Cuadro 3: Valoración de las asociaciones

Aspectos Valorados	Asociación 1	Asociación 2 ...n
1. Forma de producción	Muy Buena Buena Regular	Muy Buena Buena Regular
2. Forma de comercialización	Muy Buena Buena Regular	Muy Buena Buena Regular
3. Competencia	Alta Media Baja	Alta Media Baja
4. Gobernabilidad	Muy Buena Buena Regular	Muy Buena Buena Regular
5. Liderazgo	Muy Bueno Bueno Regular	Muy Bueno Bueno Regular
6. Compromiso	Alto Medio Bajo	Alto Medio Bajo

5.2.2. Segundo: Plantear las estrategias de fortalecimiento

Una vez se cuente con el diagnóstico de cada una de las asociaciones y el área donde se deberá fortalecer a la misma, es importante reunir a los técnicos que recabaron la información, así como a otros especialistas del área que corresponda y plantear la “estrategia de fortalecimiento”.

Esta estrategia deberá definir claramente el procedimiento que se deberá seguir para mejorar el área débil de la asociación y el tiempo que se requiere para su implementación.

Al respecto, se podría elaborar una guía para la ejecución de la estrategia, con el fin de que los técnicos encargados tengan un documento que oriente cada una de sus actividades.

5.2.3. Tercero: Implementación de las estrategias de fortalecimiento

a) Capacitar a los técnicos que implementarán las estrategias

Se debe capacitar a los técnicos que implementarán las estrategias de acuerdo al área en que se requiera fortalecer a la asociación.

De la capacitación a los técnicos dependerá el éxito de las estrategias planteadas, por el que este paso es muy importante.

b) Asesorar y capacitar a los socios

Los técnicos y especialistas deben brindar asesoría y capacitación en las áreas que correspondan al fortalecimiento de cada asociación y transmitir el conocimiento que permita a éstas alcanzar otro nivel superior de crecimiento.

La capacitación debe ser dinámica y debe motivar la participación de los socios. Se pueden llevar a cabo talleres demostrativos o de intercambio de experiencias entre asociaciones y técnicos.

c) Apoyo adicional a la capacitación

En los casos que corresponda, se deberá apoyar con la incorporación de cierta maquinaria o herramientas que les permitan mejorar su producción, u otro tipo de apoyo distinto a la capacitación.

En tales casos es recomendable que se aplique el método de contrapartes utilizado por la Cooperación de Dinamarca, ya que eso les genera un sentido de pertenencia y valoración mayor de los bienes/servicios adquiridos.

5.2.4. Cuarto: Evaluación de los resultados

a) Evaluación periódica a los resultados

Es necesario que de manera periódica se realice una evaluación del avance en la consecución de los resultados y aplicación de las estrategias.

Para este fin se puede emplear el mismo cuadro de valoraciones de las asociaciones e identificar su mejora, o en caso de que eso no esté ocurriendo, se debería evaluar y replantear las estrategias.

b) Evaluación final de los resultados

Una vez implementado las estrategias de fortalecimiento y concluido el periodo programado para la ejecución de las mismas, se debe realizar una evaluación final de los resultados, para lo cual se podría utilizar nuevamente el cuadro de valoraciones de las asociaciones para identificar el avance que tuvo la asociación y en qué aspectos aún está débil, con el fin de que se pueda continuar trabajando en su fortalecimiento.

ANEXOS

ANEXO 1

Distribución de OECAS por Departamento

Departamento	Nº OECAS	%
Chuquisaca	98	13%
La Paz	179	23%
Cochabamba	72	9%
Oruro	110	14%
Potosí	114	15%
Tarija	98	13%
Santa Cruz	83	11%
Beni	20	3%
Pando	4	1%
Total	778	100%

Fuente: Censo de OECAS 2008 – CIOEC

ANEXO 2

Principales actividades de las OECAS

Actividades de la OECA	Departamento									Total
	Chuquisaca	La Paz	Cbba	Oruro	Potosí	Tarija	Sta. Cruz	Beni	Pando	
Acopio	42	102	36	38	47	28	47	7	1	348
Comercialización	77	131	56	58	72	66	56	12	1	529
Exportación	3	29	0	2	4	3	5	1	2	49
Prod. Primaria	70	124	65	81	105	89	69	8	1	612
Representación	1	7	3	1	1	1	2	1	1	18
Transformación	46	82	25	60	26	30	38	13	1	321
Total	239	475	185	240	255	217	217	42	7	1877

Fuente: Censo de OECAS 2008 – CIOEC

ANEXO 3

Rango de Antigüedad de las OECAS según departamento

Años	Departamento									Total	% Total
	Chuquisaca	La Paz	Cbba	Oruro	Potosí	Tarija	Sta. Cruz	Beni	Pando		
Menores a 5	59	96	35	76	54	45	51	15	3	434	56%
5 a 10	8	39	13	18	37	28	12	2	0	157	20%
10 a 15	2	7	7	3	8	6	2	1	0	36	5%
15 a 20	0	11	4	2	2	1	3	0	0	23	3%
Mayor a 20	1	11	2	0	1	4	6	0	0	25	3%
NS/NR	28	17	10	10	12	14	9	2	1	103	13%
Total	98	181	71	109	114	98	83	20	4	778	100%

Fuente: Censo de OECAS 2008 – CIOEC

ANEXO 4

Asociación sin fin de lucro

Se amparan en el Código Civil, y en la cual se establecen los siguientes requisitos:

- Presentar ante la Prefectura del Departamento:
 - Acta de Fundación (con el nombre, profesión y domicilio de los fundadores).
 - Estatuto.
 - Reglamento interno.
 - Acta de aprobación del Estatuto y Reglamento.
- Posteriormente, los citados documentos deben ser protocolizados ante la Notaría de Gobierno, quien elevará un testimonio de todo lo obrado ante el Ministerio correspondiente para el trámite sobre reconocimiento de la personalidad jurídica, mediante Resolución Suprema.

Cabe señalar que los estatutos deben exponer claramente cuál es la finalidad de la asociación, el patrimonio, de dónde provendrán sus recursos, las normas que regirán el manejo y administración de dichos recursos, las condiciones para la admisión y exclusión de los asociados, los derechos y obligaciones que éstos tienen, y las normas para la extinción.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Este tipo de Sociedad es reconocido en el Código de Comercio, el cual para su constitución requiere solicitar al FUNDEMPRESA el Registro de Comercio para su funcionamiento, para lo cual se debe:

- Llenar el Formulario de solicitud de Matrícula de Comercio firmado por el propietario o representante legal.
- Presentar el Balance de apertura.

- Presentar el Testimonio de escritura pública de constitución social, en original y fotocopia legalizada.
- Publicar el Testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.
- Presentar el Testimonio de poder del representante legal.

Asimismo, deben llevar la contabilidad de su actividad económica (libro diario, libro mayor y de inventario y Balances) por contadores legalmente habilitados; cumplir con las obligaciones tributarias; obtener la licencia de funcionamiento; cumplir con las obligaciones laborales con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, Caja Nacional de Salud y Administradoras de Fondos de Pensiones.

Sociedad Anónima (S.A.)

Así como la S.R.L., la S.A. se reconoce en el Código de Comercio, y para su formalización debe solicitar el Registro de Comercio al FUNDEMPRESA, para lo cual deben:

- Llenar el Formulario de solicitud de Matrícula de Comercio firmado por el propietario o representante legal.
- Presentar el Balance de apertura.
- Publicar el Testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.
- Presentar el Testimonio de la escritura pública fe de constitución social.
- Adjuntar Acta de fundación de la sociedad y la Resolución de aprobación de estatutos y designación del directorio provisional.
- Presentar el Estatuto de la Sociedad.
- Presentar el Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que respalde el capital pagado en dinero.

Asimismo, deben llevar la contabilidad de su actividad económica (libro diario, libro mayor y de inventario y Balances) por contadores legalmente habilitados; cumplir con las obligaciones tributarias; obtener la licencia de funcionamiento; cumplir con las obligaciones laborales con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, Caja Nacional de Salud y Administradoras de Fondos de Pensiones.

Cooperativa

Se ampara en la Ley N°356 Ley General de Cooperativas de 11 de abril de 2013 y el Decreto Supremo N°1995 de 13 de mayo de 2014, bajo los cuales se establecen los siguientes requisitos para su constitución:

- Solicitud expresa de otorgamiento de personalidad jurídica ante la Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas (AFSCOOP).
- Acta de conformación del Comité Organizador.
- Convocatoria a Asamblea General para la constitución de la Cooperativa.
- Documentos aprobados por la Asamblea General Constitutiva:
 - Acta de constitución firmada.
 - Estatuto orgánico.
 - Estudio socio – económico.
 - Acta de elección de los miembros del Consejo Administrativo y de Vigilancia.
 - Balance económico de apertura de Cooperativa.
 - Cuadro de filiación de asociados.
 - Cuadro de Fondo Social.
 - Solicitud de afiliación a la Cooperativa de grado inmediato superior.

- Certificado de curso básico del Cooperativismo emitido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social u otras instituciones de educación.
- Otros requisitos adicionales propios a la naturaleza de cada sector cooperativo y/o establecido en el marco de la normativa sectorial correspondiente.
- Una vez se presente la solicitud de personalidad jurídica ante la AFSCOOP, ésta dentro de 10 días emitirá un informe técnico de verificación y viabilidad, para otorgar dicha personalidad jurídica mediante Resolución administrativa y Registro Estatal de Cooperativas.

ANEXO 5

EXTENSIÓN TERRITORIAL - CHUQUISACA POR PROVINCIAS

N°	Provincia	Capital	Área Km2
1	Oropeza	Sucre	3.943,00
2	Azurduy	Sopachuy	4.185,00
3	Zudañez	Presto	3.738,00
4	Tomina	Padilla	3.947,00
5	Hernando Siles	Monteagudo	5.473,00
6	Yamparaez	Tarabuco	1.472,00
7	Nor Cinti	Camargo	7.983,00
8	Sur Cinti	Villa Abecia	5.484,00
9	Belisario Boeto	Serrano	2.000,00
10	Luis Calvo	Vaca Guzman	13.299,00
Total Chuquisaca			51.524,00

Elaboración: Propia

Fuente: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas – UDAPE (en base a datos del INE).

ANEXO 6

POBLACIÓN POR SITUACIÓN DE POBREZA

PROVINCIA /MUNICIPIO		Censo 2001		Censo 2012		Población No pobre	Población Pobre
		Población No Pobre (A)	Población Pobre (B)	Población No Pobre (A)	Población Pobre (B)	Variación Relativa 2012 respecto al 2001	Variación Relativa 2012 respecto al 2001
NOR CINTI	Camargo	3.921	9.785	5.575	9.282	42,2%	-5,1%
	San Lucas	1.094	30.255	4.776	26.835	336,6%	-11,3%
	Incahuasi	395	10.553	1.526	11.158	286,3%	5,7%
	Villa Charcas	481	11.707	1.848	13.637	284,2%	16,5%
SUR CINTI	Camataqui (C. Villa Abecia)	535	2.558	809	2.511	51,2%	-1,8%
	Culpina	1.200	16.099	2.764	14.565	130,3%	-9,5%
	Las Carreras	389	3.086	1.097	2.795	182,0%	-9,4%

Elaboración: Propia

Fuente: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas – UDAPE (en base a datos del INE).

ANEXO 7

CHUQUISACA: PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (En miles de bolivianos de 1990)

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	1.155.456,00	1.153.086,00	1.164.262,00	1.145.773,00	1.193.861,00	1.215.446,00	1.288.048,00	1.310.352,00	1.397.906,00	1.434.019,00	1.504.076,00	1.559.267,00	1.681.759,00	1.851.165,00	1.988.548,00	2.140.963,00	2.152.264,00
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	244.608,00	249.781,00	256.229,00	260.237,00	266.215,00	268.850,00	271.833,00	278.780,00	290.035,00	294.475,00	299.500,00	305.055,00	313.297,00	314.918,00	321.445,00	333.996,00	332.252,00
- Productos Agrícolas no Industriales	155.500,00	158.185,00	161.931,00	163.191,00	168.204,00	169.565,00	168.510,00	171.853,00	181.374,00	182.647,00	183.927,00	186.071,00	190.219,00	189.891,00	191.635,00	199.137,00	196.807,00
- Productos Agrícolas Industriales	1.232,00	1.114,00	1.152,00	1.193,00	1.277,00	1.315,00	1.317,00	1.373,00	1.355,00	1.482,00	1.199,00	1.251,00	1.352,00	1.357,00	1.350,00	1.390,00	1.444,00
- Coca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Productos Pecuarios	86.875,00	89.434,00	92.124,00	94.572,00	95.308,00	96.435,00	100.362,00	103.815,00	105.387,00	108.375,00	112.229,00	115.588,00	119.538,00	121.483,00	126.249,00	131.193,00	131.680,00
- Silvicultura, Caza y Pesca	1.001,00	1.048,00	1.020,00	1.280,00	1.426,00	1.535,00	1.645,00	1.740,00	1.920,00	1.971,00	2.145,00	2.145,00	2.187,00	2.187,00	2.211,00	2.275,00	2.321,00
2. Extracción de Minas y Canteras	128.193,00	113.606,00	84.807,00	83.187,00	96.824,00	87.378,00	129.982,00	129.849,00	146.225,00	124.255,00	144.190,00	145.095,00	228.647,00	320.065,00	380.859,00	431.664,00	434.883,00
- Petróleo Crudo y Gas Natural	84.533,00	72.596,00	42.047,00	43.061,00	56.803,00	45.560,00	87.148,00	85.840,00	98.477,00	75.970,00	96.582,00	100.359,00	196.202,00	285.326,00	346.969,00	372.063,00	375.603,00
- Minerales Metálicos y no Metálicos	43.660,00	41.010,00	42.760,00	40.127,00	40.021,00	41.818,00	42.834,00	44.010,00	47.749,00	48.285,00	47.608,00	44.736,00	32.445,00	34.739,00	33.890,00	59.602,00	59.280,00
3. Industrias Manufactureras	173.410,00	165.399,00	169.314,00	172.682,00	180.376,00	187.686,00	204.755,00	214.669,00	240.736,00	258.796,00	269.436,00	280.564,00	288.694,00	308.941,00	328.031,00	349.320,00	349.467,00
- Alimentos	64.971,00	66.971,00	66.976,00	68.339,00	69.647,00	71.605,00	75.250,00	77.273,00	78.693,00	81.321,00	84.025,00	84.775,00	87.711,00	89.667,00	94.737,00	99.023,00	102.070,00
- Bebidas y Tabaco	12.128,00	12.311,00	11.651,00	11.459,00	11.940,00	12.419,00	13.729,00	14.575,00	15.228,00	16.048,00	16.426,00	16.514,00	17.177,00	17.542,00	17.889,00	18.804,00	19.473,00
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	23.113,00	22.980,00	22.427,00	22.490,00	23.028,00	22.790,00	23.362,00	23.669,00	24.277,00	24.090,00	24.827,00	25.226,00	25.305,00	24.754,00	25.270,00	25.419,00	25.532,00
- Madera y Productos de Madera	12.421,00	12.679,00	12.742,00	12.932,00	13.230,00	13.281,00	13.561,00	13.783,00	14.651,00	15.155,00	15.906,00	15.649,00	15.754,00	15.871,00	15.892,00	16.206,00	16.491,00
- Productos de Refinación del Petróleo	7.668,00	680,00	3.990,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.024,00
- Productos de Minerales no Metálicos	40.102,00	36.293,00	38.348,00	44.493,00	49.577,00	54.726,00	65.929,00	72.269,00	94.356,00	108.310,00	114.300,00	124.304,00	128.381,00	146.165,00	159.105,00	174.092,00	168.681,00
- Otras Industrias Manufactureras	13.008,00	13.485,00	13.180,00	12.969,00	12.955,00	12.864,00	12.924,00	13.100,00	13.531,00	13.871,00	13.951,00	14.096,00	14.366,00	14.943,00	15.139,00	15.777,00	16.196,00
4. Electricidad, Gas y Agua	18.306,00	17.319,00	18.489,00	19.063,00	19.633,00	20.139,00	20.946,00	21.438,00	22.109,00	23.070,00	24.425,00	25.744,00	27.295,00	29.346,00	31.698,00	32.943,00	34.158,00
5. Construcción	42.863,00	48.373,00	68.989,00	42.098,00	48.173,00	57.587,00	48.242,00	36.892,00	40.042,00	43.913,00	47.340,00	48.542,00	52.436,00	61.113,00	66.544,00	73.158,00	72.530,00
6. Comercio	95.918,00	94.165,00	95.101,00	95.407,00	97.360,00	99.163,00	102.676,00	102.851,00	113.735,00	118.544,00	122.957,00	125.980,00	127.725,00	130.824,00	135.282,00	142.007,00	132.193,00
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	130.584,00	135.752,00	143.693,00	145.777,00	149.479,00	151.406,00	156.155,00	160.516,00	168.218,00	175.569,00	186.829,00	194.498,00	190.167,00	201.166,00	213.377,00	226.989,00	232.423,00
- Transporte y Almacenamiento	104.184,00	106.341,00	113.662,00	115.392,00	118.352,00	119.540,00	123.454,00	126.840,00	133.753,00	140.227,00	150.560,00	157.816,00	152.582,00	162.775,00	174.141,00	186.223,00	190.743,00
- Comunicaciones	26.399,00	29.411,00	30.031,00	30.385,00	31.128,00	31.867,00	32.701,00	33.676,00	34.465,00	35.342,00	36.269,00	36.682,00	37.585,00	38.391,00	39.236,00	40.767,00	41.679,00
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y	111.101,00	115.404,00	112.094,00	108.666,00	106.720,00	111.401,00	115.921,00	121.997,00	128.003,00	132.153,00	137.430,00	140.498,00	156.973,00	165.724,00	177.883,00	184.917,00	186.353,00
- Servicios Financieros	18.767,00	21.056,00	22.284,00	20.540,00	16.863,00	20.455,00	23.108,00	26.540,00	30.972,00	32.426,00	35.012,00	36.592,00	45.767,00	51.414,00	58.325,00	60.333,00	64.579,00
- Servicios a las Empresas	41.889,00	42.565,00	37.118,00	34.560,00	35.003,00	35.102,00	35.864,00	36.943,00	37.922,00	39.013,00	40.219,00	41.072,00	46.517,00	47.740,00	50.767,00	53.122,00	51.481,00
- Propiedad de Vivienda	50.446,00	51.783,00	52.692,00	53.566,00	54.853,00	55.845,00	56.950,00	58.514,00	59.109,00	60.714,00	62.200,00	62.834,00	64.690,00	66.570,00	68.790,00	71.462,00	70.293,00
9. Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	44.568,00	45.032,00	45.311,00	45.015,00	45.513,00	45.808,00	46.375,00	46.990,00	49.187,00	50.938,00	52.587,00	53.329,00	54.722,00	56.338,00	58.310,00	60.483,00	62.858,00
10. Restaurantes y Hoteles	27.719,00	28.120,00	28.390,00	28.425,00	28.948,00	29.002,00	30.884,00	31.531,00	31.980,00	32.765,00	33.729,00	34.596,00	35.601,00	36.314,00	37.439,00	39.158,00	40.249,00
11. Servicios de la Administración Pública	155.415,00	160.226,00	162.091,00	164.336,00	170.831,00	176.895,00	183.849,00	190.995,00	197.961,00	211.277,00	219.160,00	239.438,00	249.156,00	274.399,00	291.055,00	319.933,00	332.253,00
Servicios Bancarios Imputados	-17.227,00	-20.091,00	-20.246,00	-19.119,00	-16.210,00	-19.868,00	-23.570,00	-26.156,00	-30.325,00	-31.735,00	-33.507,00	-34.070,00	-42.956,00	-47.982,00	-53.376,00	-53.606,00	-57.354,00

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO 7

PIB Chuquisaca por actividad económica - Participación porcentual

Rama/Actividad Económica	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	21,2%	21,7%	22,0%	22,7%	22,3%	22,1%	21,1%	21,3%	20,7%	20,5%	19,9%	19,6%	18,6%	17,0%	16,2%	15,6%	15,4%
2. Extracción de Minas y Canteras	11,1%	9,9%	7,3%	7,3%	8,1%	7,2%	10,1%	9,9%	10,5%	8,7%	9,6%	9,3%	13,6%	17,3%	19,2%	20,2%	20,2%
3. Industrias Manufactureras	15,0%	14,3%	14,5%	15,1%	15,1%	15,4%	15,9%	16,4%	17,2%	18,0%	17,9%	18,0%	17,2%	16,7%	16,5%	16,3%	16,2%
4. Electricidad, Gas y Agua	1,6%	1,5%	1,6%	1,7%	1,6%	1,7%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,7%	1,6%	1,6%	1,6%	1,5%	1,6%
5. Construcción	3,7%	4,2%	5,9%	3,7%	4,0%	4,7%	3,7%	2,8%	2,9%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,3%	3,3%	3,4%	3,4%
6. Comercio	8,3%	8,2%	8,2%	8,3%	8,2%	8,2%	8,0%	7,8%	8,1%	8,3%	8,2%	8,1%	7,6%	7,1%	6,8%	6,6%	6,1%
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	11,3%	11,8%	12,3%	12,7%	12,5%	12,5%	12,1%	12,2%	12,0%	12,2%	12,4%	12,5%	11,3%	10,9%	10,7%	10,6%	10,8%
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y	9,6%	10,0%	9,6%	9,5%	8,9%	9,2%	9,0%	9,3%	9,2%	9,2%	9,1%	9,0%	9,3%	9,0%	8,9%	8,6%	8,7%
9. Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,8%	3,8%	3,6%	3,6%	3,5%	3,6%	3,5%	3,4%	3,3%	3,0%	2,9%	2,8%	2,9%
10. Restaurantes y Hoteles	2,4%	2,4%	2,4%	2,5%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,3%	2,3%	2,2%	2,2%	2,1%	2,0%	1,9%	1,8%	1,9%
11. Servicios de la Administración Pública	13,5%	13,9%	13,9%	14,3%	14,3%	14,6%	14,3%	14,6%	14,2%	14,7%	14,6%	15,4%	14,8%	14,8%	14,6%	14,9%	15,4%
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia

Fuente: INE

ANEXO 8

Componentes de la primera fase del Programa APSA

Componente 1: Apoyo al Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (AMACA)

Objetivo General: “Mejorar la capacidad de gestión del MACA, principalmente con relación a la formulación y ejecución de políticas y estrategias de desarrollo del sector agropecuario”.

Componente 2: Programa de Apoyo al Sector Agropecuario de Potosí (PASAP)

Objetivo General: “Aliviar la pobreza de los productores/as de los municipios de Betanzos, Puna, Chaqui, Vitichi, Tomaye, Cotagaita y Tupiza del departamento de Potosí, mediante el mejoramiento de los sistemas productivos, infraestructura productiva y comercialización”.

Componente 3: Programa de Apoyo al Sector Agropecuario de Chuquisaca (PASACH)

Objetivo General: “Apoyar el desarrollo sostenible y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores/as rurales de los Municipios de Camargo, San Lucas, Incahuasi, Culpina, Villa Abecia, y Las Carreras del departamento de Chuquisaca, a través del mejoramiento de los sistemas de producción, infraestructura productiva y comercialización”.

Componente 4: Programa de Educación Técnica Agropecuaria (PETA)

Objetivo General: “Fortalecer el sistema de educación técnica – agropecuaria no universitaria y la definición de estrategias y políticas nacionales”.

Componente 5: Programa de Apoyo a Empresas Rurales (PAER)

Objetivo General: “Aliviar la pobreza de la población rural por medio del fortalecimiento de la capacidad de gestión de empresas rurales que operan en los departamentos de Chuquisaca, Oruro y Potosí”.

Componente 6: Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano de Oruro (PDLA-FEDEPLO)

Objetivo General: “Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores/as de leche agrupados en la Federación Departamental de Productores de Leche del Departamento de Oruro”.

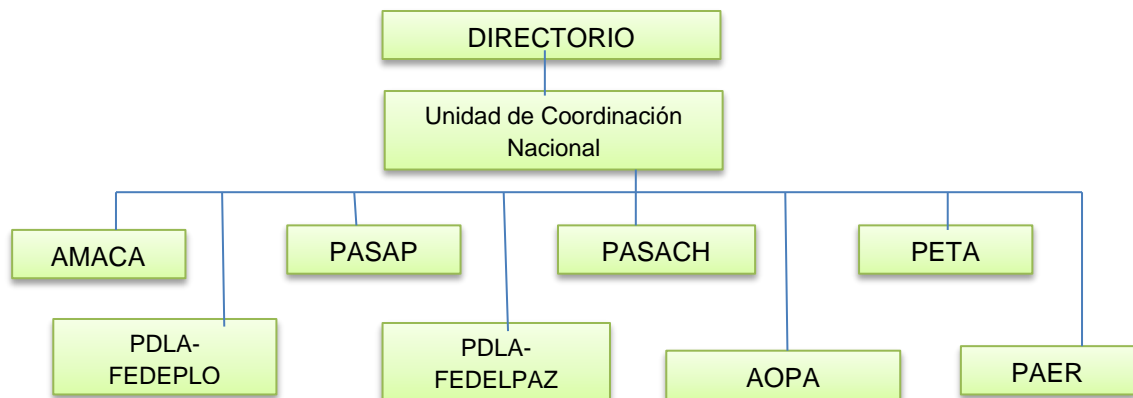
Componente 7: Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano de La Paz (PDLA-FEDELPAZ)

Objetivo General: “Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores/as de leche agrupados en la Federación Departamental de productores de leche del departamento de La Paz”.

Componente 8: Programa de Apoyo a las Organizaciones de Productores Agropecuarios (AOPA)

Objetivo General: “Apoyar a las organizaciones de productores/as en su capacidad de formulación de proyectos y políticas sectoriales, de gestión institucional y de negociación con organismos estatales y de cooperación”.

Por otro lado, la organización del APSA se encontraba estructurada de la siguiente manera:



ANEXO 9

PROYECTOS DE MICRORIEGO EJECUTADOS (PASACH) (2000-2005)

Municipio	Nº de proyectos de riego ejecutados
Camargo	48
Culpina	33
Incahuasi	41
Las carreras	18
San Lucas	26
Villa Abecia	12
Total	178

Fuente: Memoria Institucional 1999-2005, del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

ANEXO 10

PRODUCTOS TRANSFORMADOS (PASACH) (2000-2005)

RUBRO	GESTIÓN 2000 (Kg)	GESTIÓN 2001-2002 (Kg)	GESTIÓN 2003-2004 (Kg)
Durazno	0	119.740	112.920
Uva	0	180	213.940
Manzana	0	100	630
Ajo	0	26.600	29.450
Charque	0	89	87
Miel	0	0	1.480
Queso	0	0	84
Palqui	0	350	3.490
Mates	0	100	150
Te de Zanahoria	0	12.750	0

Fuente: Memoria Institucional 1999-2005, del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

ANEXO 11

DESEMBOLSO PARA CARTERA DE CRÉDITOS POR MUNICIPIO PASACH En dólares estadounidenses

Municipio	Desembolso acumulado
Camargo	338.550
Villa Abecia	66.830
Culpina	238.220
Incahuasi	262.580
Las Carreras	55.150
San Lucas	169.870
Total Desembolsos	1.131.200

Fuente: Memoria Institucional 1999-2005, del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

ANEXO 12

Componentes de la Segunda Fase del Programa APSA

a) Las Políticas y Programas Nacionales en el Sector Agrícola

Objetivo general: *“Fortalecimiento de la capacidad de gestión del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA)”*.

b) El Desarrollo Económico Local Agropecuario en los departamentos de Chuquisaca (DELACH) y Potosí (DELAP)

Objetivo general: *“Incremento de los ingresos de las familias rurales en dichos departamentos, basado en una producción agropecuaria mejorada y sostenible”*.

c) Al sector privado agropecuario

Objetivo general: *“Mejoramiento del acceso de familias y emprendedores rurales a servicios financieros y de desarrollo empresarial”*.

ANEXO 13

Componentes de la Segunda Fase del APSA (Alineamiento)

Componente 1: Fortalecimiento de la dirección estratégica y los servicios públicos del sector agropecuario y forestal.

Objetivo General: *“Mejorar las condiciones para el desarrollo de la producción de los pequeños productores agropecuarios y forestales, fortaleciendo al MDRyT, al Programa EMPODERAR y al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y Forestal (INIAF)”*.

Componente 2: Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) y Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) del complejo productivo agropecuario.

Objetivo General: *“Mejorar los ingresos y el empleo en MyPEs, OECAS y otros emprendimientos de transformación de pequeños productores agropecuarios”*

a través de un mayor valor agregado a su producción en rubros seleccionados”.

Componente 3: Mejoramiento del acceso a financiamiento para pequeños productores y MyPEs.

Objetivo General: “Mejorar el acceso a financiamiento para pequeños productores rurales y urbanos (MyPEs), tanto individuales como asociados”.

ANEXO 14

A fin de comprender conceptualmente el término de “capital social”, a continuación se expone el significado dado por varios autores:

- *“El capital social es la apropiación efectiva de las iniciativas asociativas por los asociados; la adopción de prácticas de buen gobierno asociativo; y la eficacia en el aprendizaje de los asociados en aspectos técnicos, administrativos y organizativos”* (Colque y Martínez, 2010a, Pág. 7; informe sobre el “Estado de situación de entidades asociativas”, 2009, Pág. 4).
- *“Capital social es la historia de prácticas conjuntas y actividades comunes del grupo y su base es la confianza, relaciones de parentescos, aprendizaje previo de la acción colectiva y la cultura institucional del grupo”* (Muñoz, 2009, Pág. 16).
- *“Capital social es aquella parte del capital humano que permite que cada persona confíe en el otro y que le hace avanzar a nuevas formas de cooperación social”* (Fukuyama, 1995), citado en Márquez, 2006, Pág.72.
- *“El capital social se relaciona con una estructura de relaciones sociales que tienen como base la confianza de un grupo, lo que permite lograr sus fines”* (Woock, 1998), citado en Márquez, 2006, Pág. 72.
- *“Capital social son relaciones informales de confianza y cooperación, asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo, y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico”* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD), citado en Márquez, 2006, Pág. 73.

- *“Capital social representa una medida de la capacidad de una comunidad cualquiera para producir valor y definir y comprometerse en alcanzar objetivos y bienestar de interés individual y colectivo”* (Márquez, 2006, Pág. 73.)
- *“El capital social es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto”* (CEPAL) citado en Márquez, 2006, Pág. 74.
- *“El capital social se trata de la asociatividad, confianza, reciprocidad y compromiso cívico”* (Putnam, 1993; Woolcock, 1998; CEPAL, 2002) citados en García, Puig y De Los Ríos, Pág. 6.
- *“El capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación”* (Durston, 2000, Pág. 7)
- *“Capital social son los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”* (Putnam, 1993) citado en Durston, 2000, Pág. 8.
- *“El capital social es un conjunto de normas, redes, e instituciones informales que permiten reducir los costos de transacción originados en los riesgos del desconocimiento entre agentes económicos”* (Coase, 1937) citado en Durston, 2000, Pág. 10.
- *“El capital social es el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, aptitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación”* (Rueda y Muñoz, 2010, Pág. 30).

ANEXO 15

PROVINCIA DE NOR CINTI

MUNICIPIO DE CAMARGO: Asociaciones apoyadas por el Programa APSA

Nº	NOMBRE	SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
1	Asociación Transformadora de Fruta	ASTRAFRUT	2005
2	Asociación de Productores de Vino La Palca	APROVILPA	1990
3	Asociación de Productores Apícolas Yurac Caballo	APROYUC	2000
4	Asociación de Productores Apícolas	APROYUC	2002
5	Comunidad Agrícola San Luis	COAGRISAL	2000
6	Asociación de Fruticultores Santa Rosa	AFSAR	2001
7	Asociación de Mujeres Agricultoras Integral	AMAIT	2005
8	Asociación de Fruticultores Tacomayu	AFRUTA	2003
9	Asociación de Fruticultores San Francisco de Asis	ASFRA	2002
10	Asociación de Productores de Papa Chaqueri	APROPACHA	2002
11	Asociación de Fruticultores Santa María	AFRUSAM	2002
12	Asociación de Productores Apícolas Santa María	APRASAM	2002
13	Asociación de Productores Carpachacra	APRODUCAR	2000
14	Asociación de Productores Vidiera	APROVID	2002
15	Asociación de Fruticultores Thota	ASFRUT	2002
16	APRODECH	APRODECH	2005
17	Asociación de Queso de Cabra Ururongo	APRAU	2000
18	Asociación de Productoras Vitivinícolas de Camargo	APROVITCA	2009
19	Asociación de Productores de Papa Jankoaque	APROPAJ	2007
20	APRASAL	APRASAL	2005
21	Asociación de Productores Agropecuarios Comunidad Higuera	APACH	2010
22	Asociación Integral Productores Agropecuarios	AIPA	2011
23	Asociación Integral de Productores de Liquimayu	AIPROLI	2011
24	Asociación de Regantes La Torre	ART	2006
25	Asociación de Productores de Durazno Tacaquira	APRODUT	2010
26	Asociación de Regantes Comunidad Higerayoc	ARCH	2010
27	Talleres Artesanales Taquaquira	TARCINTI	2002

28	Asociación de Mujeres Avícolas	AMAVIT	2005
29	Producción de Aves de Postura de Traspatio	AGROMUAZA	2006
30	Asociación de Floricultores Unicos Nazareth	AFRUNAZ	2001
31	Asociación de Productores Apícolas Nazareth	APRAN	1996
32	Asociación de Productores Agropecuarios	APROFRUT	2002
33	Asociación de Productores Agrícolas San Luis	APRASAL	2003
34	Asociación de Bodegueros Camargo	ASOBOC	2004

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

MUNICIPIO DE SAN LUCAS: Asociaciones apoyadas por el Programa APSA

Nº	NOMBRE	SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
1	LATIPAILAS	LATIPAILAS	2007
2	MUPUPAY	MUPUPAY	2005
3	AYPROMASAL	AYPROMASAL	2006
4	ITALD	ITALD	2006
5	MUSUJ TARPUY	MUSUJ TARPUY	2001
6	AMPA	AMPASI	2006
7	Asociación de Mujeres De Apicultura San Lucas	AMUASA	2005
8	Asociativa Las Apacas	APACAS (MAÍZ Y DERIVADOS)	2000
9	AIPROMANSAL 2	AIPROMANSAL 2	Ns, nr
10	ATIPAC	ATIPAC	2009
11	ITALE	ITALE	2009
12	INTIPALLAY	INTIPALLAY	2009
13	Plantaciones mejoradas de Manzana y Durazno	APACAS (FRUTALES)	1997

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

MUNICIPIO DE INCAHUASI: Asociaciones apoyadas por el Programa APSA

Nº	NOMBRE	SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
1	MULTICEPA	MULTICEPA	1992
2	AJPAST	AJPAST	2003
3	Asociación de Regantes Rio Incahuasi	No tiene sigla	2002
4	APAI	APAI	2008
5	Asociación de Productores de Manzana	APROMANZANA	2008

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

PROVINCIA SUD CINTI**MUNICIPIO DE VILLA ABECIA: Asociaciones apoyadas por el Programa APSA**

Nº	NOMBRE	SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
1	Asociación de productores Agropecuarios de Achuma Los Cinti	APROAAC	2002
2	APRACH	APRACH	2004
3	Asociación productiva de Chaipasa	APROICH	2002
4	AIGRUZABA	AIGRUZABA	2000
5	Asociación de Durazneros de los Cintis	APROJAC	2000
6	Asociación de Pequeños Agropecuarios de los Cintis	APPAC	1989
7	Consejo de Desarrollo económico Municipal de Villa Abecia	CODEMVA	2012
8	Asociación de Productores Avícola Villa Abecia	APAIVA	2010

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

MUNICIPIO DE CULPINA: Asociaciones apoyadas por el Programa APSA

Nº	NOMBRE	SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
1	Asociación Pampeña Murciana	Asociación Pampeña Murciana	2007
2	El Mollar	EL MOLLAR	1994
3	Asociación de Productores rurales	APAR	2001
4	APAC	APAC	2001
5	Asociación Agropecuaria de Regantes Culpina	AAIRC	1940
6	AGROAL	AGROAL	1996
7	Servicios Fitosanitarios	No tiene sigla	2006
8	Comité de Productores Agro Yuquina	CPAY	1999

9	Asociación de Productores de Haba	APROHAC	2002
10	Centro Nacional de Educación y Tecnología en Producción	CENETEP	2007
11	Apiarios de las Pampas de Culpina	APIPAMPA	2010
12	Asociación de Productores de Miel Culpina	Asociación de Productores de Miel Culpina	2009
13	Asociación Integral de Productores Pecuarios de Culpina (*)	ASIPEC	
14	Asociación de Productores Frutícolas de la Pampa de Culpina (*)	AFRUPAC	
15	Asociación de Productores Agropecuarios de Regantes de Salitre (*)	APARS	

(*) Identificado según información proporcionada por un profesional que trabajó con Dinamarca.

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

MUNICIPIO LAS CARRERAS: Asociaciones apoyadas por el Programa APSA

Nº	NOMBRE	SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
1	Regantes	REGANTES	1997
2	TARCINTI	TARCINTI	1992
3	RTAR	RTAR	1993
4	AMIPA	AMIPA	2007
5	ASOFRUT	ASOFRUT	2004
6	APROSEMON	APROSEMON	1997
7	ALPA	ALPA	2006

Fuente: Base de datos de la Encuesta realizada el 2012 en el marco de la evaluación del APSA II.

ANEXO 16

GUÍA - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA, de 22/oct/2017

AUTORIDADES DE LAS ASOCIACIONES RURALES – “YUNGAS”

1.- Identificación de la Asociación Rural

Nombre de la Asociación:.....

Sigla:.....

Dirección:.....

Objetivo de la Asociación:

Cargo que ocupa en la Asociación:

¿La Asociación cuenta con personería jurídica?, si fuera así ¿Cuál es la figura jurídica que tiene? (*Asociación sin fin de lucro/ Cooperativa/ SRL/ SA/ Otro*)

¿En qué fecha o año se fundó?

¿Cuántos socios/as eran al inicio de la fundación? ¿Cuántas eran mujeres?

¿Cuántos socios/as son actualmente? ¿Cuántas son mujeres?

¿Cuenta con Estatutos, Reglamentos, Manuales de funciones y/o POA?

¿Cuál es la estructura organizativa de la Asociación? (*Asamblea de socios/ Directorio (Presidente – Vicepresidente – Secretario de actas – Tesorero – Vocales) / Gerente / Responsable de comercialización/ Responsable de capacitación, etc*) Dibujar

¿Cuál es la función o actividad de la Asociación? (*Productora/ Procesadora/ Prestación de Servicios/ Provisión de insumos/ Beneficiadora/ Comercializadora/ Acopio*). Dependiendo de la respuesta indagar sobre la actividad.

¿Cuenta con el Registro de Contribuyente NIT, autorización del SENASAG y/o Tarjeta empresarial?

¿Cuál es el tipo de infraestructura con la que cuenta la Asociación? (*Centro de acopio/ Centro de comercialización/ Centro de venta de servicios/ Oficina/ Otro*)

2.- Identificación de los factores que explican la sostenibilidad de la Asociación

2.1.- Estado de la Asociación

¿Cómo evalúa usted actualmente la situación económica de la Asociación? (Fortalezas/ Debilidades)

¿Cómo evalúa usted actualmente la situación administrativa de la Asociación? (Fortalezas/ Debilidades)

¿Cómo evalúa usted actualmente la situación organizacional de la Asociación?
(Fortalezas/ Debilidades)

2.2.- Gestión Organizacional y administrativa

¿Cada qué tiempo se realizan las asambleas locales o generales? ¿Cuál es el porcentaje de asistencia por parte de los socios a estas Asambleas?

¿Cuál es el dominio que tiene usted en los asuntos económicos de la Asociación?

¿Usted planifica las actividades y metas a conseguir para la Asociación?

¿Usted dialoga con los socios? ¿Con qué frecuencia?

¿Qué conflictos tienen en la Asociación en lo organizativo? ¿Cómo lo solucionaron o solucionarán?

¿Cada cuánto tiempo se renueva la Directiva?

Cuando se deben tomar decisiones respecto a la Asociación, ¿Participan los socios en la toma de decisiones?

El Estatuto, Reglamento, Manual de Funciones, POA u otros procedimientos, ¿Son claros para usted?, ¿Pudo usted cumplir con las funciones y atribuciones designadas mediante esos documentos?

¿Utiliza algún sistema contable?

¿La Asociación cuenta con informes financieros? (*Balance General con notas aclaratorias y recomendaciones/ Estado de Resultados/ Ejecución Presupuestaria*)

¿Cuándo se presentan informes del manejo contable a todos los socios?

¿Se hacen auditorías? (*Externa/ Interna*)

2.3.- Asistencia Técnica

¿Sus socios acceden a cursos de capacitación?, si fuese así ¿Qué tipo de capacitación reciben? (*Productivos/ Administrativos/ Contables/ Otros*)

¿Qué tipo de apoyo técnico reciben? (*Producción/ Comercialización/ Otros*)

2.4.- Liderazgo

¿Los socios exigen la rendición de cuentas a los Directivos?

¿Con qué organizaciones tiene relación directa la Asociación? (*Organización Comunal/ Gobierno Departamental/ Gobierno Municipal/ Cooperación externa / Gobierno Central*)

¿Usted como una de las máximas Autoridades, logró conseguir acuerdos comerciales y/o de asistencia técnica que beneficien a los socios?

2.5.- Capital Social

¿Cómo es la relación entre los socios? ¿Trabajan en equipo? ¿Se preocupan por ayudarse?

¿Cómo es la comunicación internamente en la Asociación? (*Entre socios y entre socios y directivos*)

¿Los socios pueden acceder a la información de la Asociación? ¿Cómo?

¿Los socios buscan que se consigan beneficios para la Asociación?

¿Los socios participan o están ausentes de las actividades que realizan en la Asociación?

¿Usted se identifica con el objetivo de la Asociación?

¿Los socios proponen actividades o ideas por iniciativa propia?

¿Los socios son capaces de tomar decisiones en cuanto a la Asociación?

¿Los socios cumplen con las funciones que se les asignan?

¿Cuáles son los beneficios que reciben los socios?

2.6.- Insertarse al mercado

¿Qué tipo de producto comercializan? (Primarios/ Transformados)

¿Dónde se vende su producto, en qué mercados? (Mercado Local/ Municipal/ Departamental/ Nacional/ Internacional)

¿A quién le venden sus productos? (Rescatador/ Supermercado/ Estado/ Municipio/ Empresa/ Exportador/ Otro)

¿Sus ventas son con o sin contratos o ambos?

¿Se han incrementado el número de clientes?

2.7.- Producir y ofertar productos rentables y de calidad

¿Los productos que ofrecen son de calidad?

¿Qué tipo de innovación implementaron para la producción?

¿Cuánto producen? (*Semana/ Mes/ Año*)

¿Su costo de producción es considerable o es alto? ¿Por qué?

¿Cumplen con los compromisos comerciales?

2.8.- Lograr independencia de subsidios externos

¿La Asociación como tal tiene la capacidad de pagar sus deudas con recursos propios?

¿La Asociación tiene la capacidad de pagar remuneraciones a empleados con recursos propios?

¿La Asociación tiene el capital suficiente para su funcionamiento?

ANEXO 17

GUÍA - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: 27, 28 y 29 de octubre de 2017

AUTORIDADES DE LAS ASOCIACIONES RURALES – “CINTIS”

1.- Identificación de la Asociación Rural

¿Puede describir por favor a la Asociación? ¿Y a partir de qué idea o iniciativa han decidido conformar la Asociación?

Nombre / Sigla / Dirección / Si cuenta o no con personería jurídica / Personería Jurídica / NIT / Autorización SENASAG/ Tarjeta empresarial / Año de fundación / cantidad de socios / cuántas socias mujeres hay/ normativa / estructura de organización/ función de la Asociación/ Infraestructura / beneficios que reciben los socios por asociarse

¿En resumen que problemas afronta la Asociación?

2.- Apoyo de Dinamarca a la Asociación

¿Puede describir el apoyo que recibió la Asociación de parte de la Cooperación de Dinamarca?

La fecha en que recibió el apoyo/ el tipo de apoyo que recibió/ hasta que año recibió el apoyo / si le afectó el retiro de Dinamarca / cómo fue el desempeño de la Asociación después del retiro de Dinamarca

De manera adicional ¿Recibió ayuda de otra Cooperación externa? ¿Cuál? ¿De qué tipo?

3.- Identificación de los factores que explican la sostenibilidad de la Asociación

¿Cuál es el proceso productivo que sigue lo que produce u ofrece desde su origen hasta su comercialización? ¿Tal vez también podría explicarnos acerca de los precios, costos, calidad y su rentabilidad? ¿Tienen acuerdos comerciales, con quiénes?

Productos Primarios o Transformados / en qué mercados vende/ A quién le vende/ sus ventas son con o sin contratos / incremento de demanda/ calidad / tipo de innovación / Cantidad de producción / Costo de producción / Cumplimiento de compromisos comerciales

¿Supongamos que la Asociación necesita un crédito ya sea para producir, comercializar, agrandarla, riego u otro, la Asociación estaría en la capacidad de cancelar esa deuda?

Capacidad de pagar deudas con recursos propios / capacidad de pagar remuneraciones a empleados con recursos propios / capital suficiente para su funcionamiento

Después del retiro de Dinamarca ¿recibieron capacitación? ¿Dirigentes o socios? ¿Vino alguien a capacitarlos, algún técnico o profesional en el área productivo, económico u otra área?

Acceso a cursos de capacitación / tipo de capacitación / tipo de apoyo técnico

Ahora de manera más puntual, puede responderme estas tres preguntas:

¿Cada qué tiempo se realizan las asambleas locales o generales?

¿Y en qué porcentaje asisten a las asambleas los socios?

¿Cada cuánto tiempo se renueva la Directiva?

Ahora, ¿Cómo se organizan para tomar decisiones en la Asociación en cuanto a aspectos económicos, productivos, comerciales, sociales, actividades, metas?

¿Qué procedimiento siguen, basados en qué normas, son o no claros estas normas? ¿Todos participan en la toma de decisiones, en qué medida? ¿Qué conflictos se generaron?

¿Cuáles son las herramientas que utilizan para administrar los recursos financieros? ¿Cómo y cada qué tiempo informan a sus socios sobre la situación financiera de la Asociación? ¿Los socios pueden acceder sin restricción a la información?

Sistema contable / Balance General con notas aclaratorias y recomendaciones/ Estado de Resultados/ Ejecución Presupuestaria / informes del manejo contable a todos los socios / auditorías / Rendición de cuentas

Si la Asociación afrontara problemas productivos, financieros, comerciales u otro tipo de problema ¿Cómo responderían la Directiva y los socios ante esas situaciones? ¿Con compromiso?

Trabajan en equipo/ Apoyo mutuo / Comunicación interna / Iniciativa propia / Capacidad de toma de decisiones / compromiso / Confianza

ANEXO 18

Asociación Federativa Integral de Productores Agropecuarios de los Cintis (AFIPAC)

El 27 de octubre de 2017 a horas 17:10 se entrevistó al Sr. Alfonso Castillo, presidente de la AFIPAC. La entrevista duró una hora aproximadamente. La información obtenida de la entrevista se detalla a continuación:

- **Forma legal:** Asociación sin fin de lucro.
- **Año de Fundación:** 2003 (14 años de vigencia hasta el 2017)
- **Número de asociaciones que son parte de la AFIPAC:** Inició con 33 Asociaciones y creció a 82 de las cuales 45 se encuentran funcionando y de las demás (37) algunas están cerradas y otras se mantienen inactivas.
- **Finalidad:** Realizar la representación de las asociaciones de las Provincias Nor y Sud Cintis ante entidades y organizaciones, efectuar gestión productiva, buscar mercados, gestionar proyectos de las asociaciones y dar apoyo técnico.
- **Estructura organizacional:** la Directiva se compone de un presidente, vicepresidente, secretario de actas, tesorero, secretario de comercialización, secretario de producción, secretario de control de calidad, secretario de género, secretario de fortalecimiento, secretario de medio ambiente, secretario de promoción, y secretario de deporte y cultura.
- **Duración de la Directiva:** La Directiva se renueva cada 2 años y medio.
- **Número de veces que se reúnen:** Se reúnen dos (2) veces por año en abril y septiembre, pero antes se reunían tres (3) veces al año, mediante Congresos en Camargo. Si bien invitan a las 82 asociaciones que conforman la AFIPAC, asisten a las reuniones más o menos 50.
- **Aspectos formales:** Cuentan con Estatuto, Reglamento, Manual de funcionamiento y Número de Identificación Tributaria (NIT). El 2008 se

modificó el Estatuto y Reglamento, no obstante, requieren actualizar los mismos ya que se cambiaron algunas normas del país.

- **Problemas de la Asociación:** El problema que tiene es la falta de recursos con el que podría apoyar con financiamiento para apoyar a los socios productores. Actualmente lo que aportan los socios es insuficiente para lograr la finalidad de la AFIPAC. Debido a la falta de recursos financieros en su propia organización, los socios se unen a otras asociaciones u organizaciones ya que, por ejemplo, necesitan incorporar sistemas de riego que requieren grandes inversiones y actualmente la asociación no puede responder a estas necesidades.

Otro problema es que tienen una deuda con el Sistema de Impuestos Nacionales (SIN) debido a que el 2012 y 2013 los encargados no cancelaron los impuestos respectivos (IVA, IT). Finalmente tienen una deuda por recuperar de Bs 180 mil de la empresa PIL Chuquisaca ya que ésta quebró.

- **Año hasta el cual recibieron apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** Hasta el año 2011.
- **Apoyo que recibieron de la Cooperación de Dinamarca:** Financiamiento para proyectos, fortalecimiento y capacitación en gestión, y en el caso de la asociación de productores de miel apoyaron también con la búsqueda de mercado.
- **Apoyo adicional al de Dinamarca:** Cuentan con un Crédito del Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. para cuatro (4) asociaciones, y recibieron apoyo fitosanitario de la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA) en coordinación de la Gobernación de Chuquisaca y Alcaldías correspondientes y de la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (Fundación Valles).
- **Asociaciones citadas que son parte de la AFIPAC:** Asociación de Productores de Miel, Asociación de Fruticultores (ASOFRUT), y Asociación de Lecheros
- **Apoyo que brindan a la Asociación de Productores de Miel:** La AFIPAC compra, acopia, etiqueta y enfrasca la miel para comercializarla al subsidio de lactancia. Este mercado se abastece desde el 2006 a través de la AFIPAC y

ANPROABOL (Asociación Nacional de Productores Apícolas de Bolivia) y se logró con el apoyo del Componente DELACH del Programa APSA. Sin embargo, actualmente su competencia directa es la empresa PROMIEL del Gobierno Central.

- **Apoyo que brindan a la Asociación de Fruticultores:** La AFIPAC apoya en la comercialización de transformados de frutas (mermeladas de durazno y jaleas) a supermercados de La Paz, Sucre y Potosí. Sin embargo, el rendimiento por ventas de este tipo de productos es bajo debido a la competencia que existe de productos del exterior.
- **Cantidad de mujeres que forman parte de la Asociación:** En la Asociación de Productores de Miel existen 350 socios y la gran mayoría son mujeres. De las 45 Asociaciones que están en funcionamiento los socios en total llegan a más o menos 500, de los cuales más del 50% (280 aproximadamente) son mujeres.
- **Forma de cubrir los gastos:** En el caso de los productores de miel la AFIPAC compra la miel a Bs 30 el Kilo, paga Bs 29 al productor y Bs 1 se queda para la Asociación, con el fin de pagar al técnico apícola, a la secretaria, luz, agua y otros gastos. Asimismo, la Asociación de Productores de Miel realiza un aporte anual de Bs 5 porque ellos tienen un mercado seguro, y las demás asociaciones aportan Bs 1 al año.
- **Herramientas de gestión:** Realizan la rendición de cuentas simple al final de cada gestión y no ven necesario efectuar un Balance General ni un ejercicio de ejecución presupuestaria. Los socios pueden acceder con libertad a la información de la asociación.
- **Compromiso de los socios:** Los socios no dan ideas por iniciativa propia, no están muy comprometidos.

Asociación Agropecuaria Integral de Regantes de Culpina (AIRCC)

El 28 de octubre de 2017 a horas 17:42 se entrevistó a los Señores Pablo Cardozo y Vivian Padilla, presidente y vicepresidente de la AIRCC respectivamente. La entrevista duró una hora y media aproximadamente. La información más importante de la entrevista se describe a continuación:

- **Forma legal:** Asociación sin fin de lucro.
- **Año de fundación:** Año 1989 / 1990, con la ayuda de la Cooperación Alemana.
- **Número de socios:** 1978 socios.
- **Finalidad:** Organizar la distribución de agua para riego en la comunidad.
- **Aspectos formales:** Cuentan con Estatuto y Reglamento, y no tienen NIT. El 2007 modificaron su Estatuto y Reglamento, pero quieren actualizarlo.
- **Estructura organizacional:** La Directiva se compone de un presidente, vicepresidente, secretario de hacienda, secretario comercial, secretario de medio ambiente y secretario de deportes.
- **Fechas en las que se reúnen:** Las reuniones se realizan el 29 de cada mes se reúnen. En las reuniones participan los socios y las autoridades del Municipio ya que se deben tomar decisiones relacionadas a proyectos de agua.
- **Duración de la Directiva:** La Directiva dura un año. Ambos entrevistados mencionaron que consideran que es un tiempo muy corto porque no es suficiente para lograr hacer algo significativo.
- **Problema ambiental que enfrentan:** En el Municipio de Culpina existe una escasez de agua que afecta a la producción de la comunidad (cebolla, papa, haba y otros). Adicionalmente, por efectos del cambio climático durante los tres últimos años no llovió, resultando en que algunas familias abandonen la comunidad.

La represa es antigua, fue construida en 1936 y su capacidad es de 5 millones de metros cúbicos. Sin embargo, hasta la fecha de la entrevista la capacidad para utilizar era de únicamente 400 metros cúbicos.

Si bien los socios se organizan para la aprobación de proyectos de riego, la gran dificultad a la que se enfrentan es que los técnicos de las empresas consultoras que contrata la Gobernación de Chuquisaca para la realización de los estudios realizan un mal trabajo, por lo que sus proyectos de agua y riego son rechazados y postergados.
- **Control social de los socios:** Para los proyectos de riego y considerando que son co-actores de los mismos, los socios fiscalizan el trabajo de los

técnicos porque a causa de un mal estudio que elaboraron los técnicos, sus proyectos fueron rechazados.

- **Gastos que se cubren:** Los socios apoyan para cubrir pasajes y viáticos cuando el presidente de la asociación requiere viajar para realizar trámites. Cuentan con una secretaria y un tomero (encargado de programar la distribución del agua), a quienes se les paga con los aportes de los socios, así también cubren gastos de luz, agua, teléfono y volqueta cuando se usa.
- **Forma de cubrir los gastos:** Si bien el agua no tiene costo, en una asamblea general los socios decidieron pagar Bs 5 por hora de distribución del agua y, de este aporte, se descuentan los costos en los que se incurre.
- **Infraestructura:** Cuentan con una oficina central en Culpina, cuya obra física era de la Cooperación Alemana y el terreno fue donado por la comunidad. Adicionalmente, tienen otra infraestructura construida con la Cooperación de Dinamarca.
- **Año en que recibió apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** Recibieron apoyo durante el año 2005 y 2010, en el marco del componente DELACH.
- **Apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** La AIRCC cuenta con otro lote que es más alejado de la oficina central. En ese lote la Cooperación de Dinamarca construyó una infraestructura para apoyar a varios proyectos productivos de Culpina entre los que se encontraban productores de manzana y pecuarios para la provisión de plantines, vacas, mochilas fumigadoras, abono, etc.
Sin embargo, en los años donde ingresó el apoyo de Dinamarca no tenía el problema de escasez de agua, llovía en la temporada adecuada.
- **Apoyo adicional al de Dinamarca:** El Ministerio de Medio Ambiente y Aguas colaboró con la construcción de pozos profundos, pero no son suficientes para la generación del recurso necesario.
Existe un proyecto del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) con canales dentro del poblado, la incorporación de tuberías de alta presión y así, en unos años, podrían tener un riego tecnificado.

- **Herramientas de gestión:** Para la administración de los recursos que aportan los socios cada dirigente, al ingresar al cargo, realiza su presupuesto de gastos, similar al de la anterior directiva.
Para la rendición de cuentas en diciembre y de manera de manejar los recursos de forma transparente, la secretaria elabora un informe con los gastos e ingresos de la gestión. En los últimos 3 años disminuyeron sus ingresos debido a que se redujo la cantidad de agua.
- **Nivel de compromiso:** Los socios muestran compromiso y tienen ideas, lo que falta es plasmarlo por escrito. Desconfían de los estudios de los técnicos profesionales que contratan.

Asociación de Productores de Haba de Culpina (APROHAC)

El 28 de octubre de 2017 a horas 19:40 se entrevistó a los Señores Jesús Ortega y Mario Llanos, presidente y socio de la APROHAC respectivamente. La entrevista duró una hora aproximadamente. La información más relevante de la misma se describe a continuación:

- **Forma legal:** Asociación sin fin de lucro.
- **Año de fundación de la Asociación:** Entre el año 1998 y 1999.
- **Número de socios:** Al inicio la Asociación contaba con más o menos 70 socios. Actualmente el número se redujo a 34 socios debido a la escasez de agua porque no podían producir la semilla de haba y lo abandonaron.
- **Finalidad:** Producir de forma asociada haba en calidad de semilla.
- **Cantidad de mujeres que forman parte de la Asociación:** Si bien en la lista de la APROHAC hay más varones, las que más asisten y participan son las mujeres y esposas de los socios.
- **Aspectos formales:** Cuentan con un Estatuto y Reglamento, no tienen NIT. Cabe señalar que la Cooperación Danesa, bajo la modalidad de contraparte, contrató a un abogado quien, en coordinación con los socios, redactó el Estatuto y Reglamento de la APROHAC.
Desde la creación de la Asociación no modificaron el Estatuto y Reglamento ya que los documentos son claros para los socios, teniendo claridad en relación a qué es lo que deben hacer y lo que no.

- **Estructura organizacional:** La Directiva se conforma por un presidente, secretario de actas, secretario de hacienda y tres vocales.
Elaboraron un cronograma con una lista de los socios para distribuirse la responsabilidad de ser parte de la Directiva.
- **Fecha en la que se reúnen:** Los socios se reúnen los días 29 de cada mes para planificar sus actividades. Cabe señalar que sus reuniones son estrictas ya que tres faltas continuas desvinculan al socio de la Asociación.
- **Duración de la Directiva:** Cada año cambian de Directiva.
- **Forma de comercialización:** Los socios acopian la semilla de haba y la venden a la Fundación PAIRUMANI de Cochabamba. Esta Fundación a su vez, les provee semilla certificada para que produzcan haba. El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) certifica la producción de haba para recién enviar a la Fundación PAIRUMANI.
Los productores embolsan las semillas de haba y ponen etiquetas que señalan que son certificadas. Estas etiquetas son otorgadas por el INIAF.
- **Precio de venta de la producción:** Mediante un contrato suscrito entre la APROHAC y la Fundación PAIRUMANI se estableció un precio fijo de Bs 8,50 el kilo de semilla de haba.
- **Problema ambiental que enfrentan:** El problema que tienen es la sequía ya que no llovió en los últimos años, ocasionando que la producción se reduzca y sus ingresos disminuyan.
La sequía también ocasionó que los socios se retiren y migren a Argentina o Santa Cruz generalmente, en busca de empleo.
- **Periodo de apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** Recibieron apoyo entre 2000 y 2010, durante la ejecución del componente PASACH y DELACH.
- **Apoyo que recibieron de la Cooperación de Dinamarca:** La Cooperación Danesa apoyó a la Asociación con el trámite de la personería jurídica, capacitaciones en lo organizacional y manejo económico, financiamiento bajo la modalidad de contraparte para la compra de una seleccionadora y con la búsqueda de mercado.
- **Apoyo adicional al de Dinamarca:** Luego de la ayuda que les brindó la Cooperación de Dinamarca no recibieron más apoyo de otras organizaciones.

- **Infraestructura con la que cuentan:** Cuentan con un ambiente, la cual refaccionaron con ayuda de la Cooperación Danesa y que es de propiedad de la AAIRC. En este ambiente, se encuentra su seleccionadora y balanza y es el lugar donde se reúnen.
- **Herramientas de Gestión:** El área financiera la administra el secretario de hacienda. No consideraron necesario contratar a un profesional para este aspecto, ya que solo hacen un movimiento de dinero al año. El secretario de hacienda, una vez entregada la semilla a la Fundación PAIRUMANI, cancela a todos los socios el monto respectivo a cada uno.
Asimismo, el secretario de hacienda realiza la rendición de cuentas cada fin de año, para el cambio de la Directiva.
- **Gastos que cubren:** No pagan alquiler del ambiente, pero durante el mes que preparan la carga para enviar a Cochabamba, cada socio paga de la luz de acuerdo al consumo y los días que se utiliza la seleccionadora.
- **Compromiso de los socios:** Los socios son comprometidos y muestran iniciativa para seguir mejorando la Asociación, por ejemplo, están buscando más mercados, para lo que tienen la intención de elaborar un plan de trabajo.
- **Aspectos organizacionales:** Considerando que los socios se conocen desde el inicio de la Asociación, existe confianza entre ellos y no tienen problemas organizacionales.
- **Razón por la cual no se afiliaron a la AFIPAC:** De acuerdo a su percepción la AFIPAC no les daba ningún beneficio ya que su razón de ser está relacionada a la transformación de productos y en el caso del haba este proceso es muy complicado. Los dirigentes de la AFIPAC se comprometían a realizar gestiones ante el gobierno para conseguir apoyo para las asociaciones, sin embargo, no se vio resultados concretos.

Asociación de Productores Frutícolas de la Pampa de Culpina (AFRUPAC)

El 29 de octubre de 2017 a horas 08:21 se entrevistó al Sr. Rigoberto Llanos, socio de la AFRUPAC. La entrevista duró una hora aproximadamente. La información más importante se presenta a continuación:

- **Forma legal:** Asociación sin fin de lucro.

- **Año de fundación:** La Asociación inició operaciones desde el 2006, pero legalmente desde el 2008.
- **Número de socios:** Al inicio el número de socios que formaban parte de la Asociación era de 130 y se redujo a 70 debido a la enfermedad que tienen las plantas de manzana (chancro).
- **Lugar donde se reúnen:** Si bien no tienen una cede propia se reúnen en el centro de Culpina donde eran las oficinas de FAUTAPO.
- **Fecha en la que se reúnen:** Se reúnen el 28 de cada mes. En las reuniones participan la gran mayoría de los socios, aproximadamente 58 a 59. En caso de inasistencia la multa es de Bs20.
- **Estructura organizacional:** La Directiva se conforma por un presidente, secretario de actas, tesorero, agrónomo y un secretario de comercialización.
- **Duración de la Directiva:** La Asociación cambia de Directiva cada 2 años.
- **Cantidad de mujeres que forman parte de la Asociación:** Más o menos el 20% de la totalidad de socios es mujer.
- **Aspectos formales:** Cuentan con un Estatuto y Reglamento. Cabe señalar que la Cooperación de Dinamarca, bajo la modalidad de contraparte, contrató a un abogado, quien redactó el Estatuto y Reglamento en coordinación con los socios.

No se modificaron ninguno de los citados documentos, pero quieren actualizarlos ya que en el momento en que los redactaron no tenían claridad en el proceso de comercialización.

Tienen NIT en respuesta a los requerimientos del Programa de Alianzas Rurales (PAR) del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). La Asociación lo suspende hasta el momento en que necesitan realizar algún movimiento económico.

- **Comercialización de la producción:** La manzana y durazno que producen se venden a la empresa “Jugos del Valle” de Cochabamba. En el caso de la manzana, la empresa les paga Bs 4,70 el kilo.

En las reuniones cada socio informa la cantidad de sacos que mandará hasta Cochabamba, y en función a eso y a la cantidad que requiere la empresa, el producto se acopia en un salón donde antes eran las oficinas de FAUTAPO.

Asimismo, la manzana se vende en el mercado local a rescatistas menores que vienen de la comunidad de Camargo. Estas ventas no están registradas/controladas.

- **Problemas de la Asociación:** En la producción de manzana existe la enfermedad del chancro que hace que la planta muera y se reduzca la producción. Hasta el momento no se ha encontrado la cura para esta enfermedad. Esta problemática se profundiza más aún por la escasez de agua⁵.
- **Año en que recibieron el apoyo de Dinamarca:** Desde el 2001 hasta el 2013.
- **Apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** La Cooperación Danesa apoyó en el cambio de rubro de la zona ya que eran productores de papa, haba y cebolla y ahora son productores de durazno y manzana. Colaboraron con la constitución de la Asociación, con asistencia técnica, plantines, búsqueda de mercados y con herramientas. Asimismo, la Cooperación organizó viajes de intercambio de experiencias a Chile y Argentina, pero en Chile los productores de manzana les dijeron que el chancro para ellos no es un problema.
- **Apoyo adicional al de Dinamarca:** La Fundación FAUTAPO les colaboró con asistencia técnica y realizó viajes de intercambio de experiencias a Argentina. La FAUTAPO también regaló un terreno a la Asociación de casi una hectárea que cuenta con plantines de manzana. Asimismo, recibieron apoyo del MDRyT a través del Programa de Alianzas Rurales (PAR) desde el 2016.
- **Herramientas de gestión:** La AFRUPAC tiene problemas en la rendición de cuentas por las ventas a la empresa “Jugos del Valle” ya que la persona encargada de llevar la carga a Cochabamba debe descontar los gastos operativos del monto que se le cancela. Sin embargo, ese proceso se les

⁵ Se mandaron muestras de la enfermedad al INIAF para su estudio. Las recomendaciones de esta institución son ambiguas y no dan la solución al problema. De igual manera se trajeron expertos a través de la FAUTAPO pero no se ha podido definir el medicamento correcto

dificulta y a la finalización de la transacción algunos de los socios ya no reciben el monto que les corresponde porque se realizan malos cálculos.

- **Compromiso de los socios:** Si bien al inicio los socios estaban unidos para producir manzana y durazno, algunos prefieren vender los productos de manera individual para obtener mayor ganancia.

Asociación de Productores Agropecuarios de Regantes de Salitre (APARS)

El 29 de octubre de 2017 a horas 08:21 se entrevistó al Sr. Rigoberto Llanos, presidente de la APARS. La entrevista duró una hora. Los principales resultados de la entrevista se detallan a continuación:

- **Forma legal:** Asociación sin fines de lucro.
- **Año de fundación:** Se inició operaciones el 2001, pero legalmente desde el 2003.
- **Finalidad:** Organizar la distribución del agua para riego para la producción de durazno. Cuentan con riego semi-tecnificado ya que cada terreno tiene una cañería con llave de paso.
- **Número de socios:** La asociación se compone de 58 socios dedicados solo a la producción de durazno.
- **Cantidad de mujeres que forman parte de la Asociación:** Son 14 mujeres de los 58 socios que existen⁶.
- **Lugar donde se reúnen:** La APARS cuenta con un salón de reuniones.
- **Fecha en la que se reúnen:** Los socios se reúnen el 19 de cada mes. En las reuniones participan la gran mayoría de los socios, aproximadamente 50 y, en caso de inasistencia, la multa es de Bs 5.
- **Estructura organizacional:** La Directiva se conforma de un presidente, secretario de actas y tesorero.
- **Duración de la Directiva:** La Asociación cambia la Directiva cada año.

⁶ Al respecto señalar que la Cooperación Danesa dio un reconocimiento a la Asociación por el tema de género, ya que las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres, y una profesional de Dinamarca escribió el libro "Lluvia de tus ojos" donde se relata la historia de varias mujeres de la comunidad de Salitre.

- **Aspectos formales:** Cuentan con un Estatuto y Reglamento. Cabe señalar que la Cooperación de Dinamarca, bajo la modalidad de contraparte, contrató a un abogado quien redactó el Estatuto y Reglamento en coordinación con los socios.

No se modificaron ninguno de los citados documentos.

Tienen NIT ya que el MDRyT en el marco del Programa de Alianzas Rurales (PAR) lo definía como parte de sus requerimientos. La Asociación lo suspende hasta el momento en que necesitan realizar algún movimiento económico.

- **Apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** La Cooperación Danesa construyó la represa, colaboró con la constitución de la Asociación y apoyó con la implementación del riego semi-tecnificado.
- **Apoyo adicional al de Dinamarca:** Recibieron apoyo del MDRyT a través del Programa de Alianzas Rurales (PAR) desde el 2016.
- **Herramientas de gestión:** Cuentan con un sistema de rendición de cuentas especial diseñado por el ingeniero Jaime Clavijo de la Cooperación de Dinamarca, mediante el cual cada 19 de diciembre la Directiva hace su rendición de cuentas. Durante un mes, hasta el 19 de enero, tienen la posibilidad de hacer modificaciones, sin embargo, si la rendición de cuentas no es aceptada, la Directiva continúa hasta que las observaciones sean subsanadas.
- **Compromiso de los socios:** Los socios están comprometidos con la Asociación y cuando se presentaron problemas, la gran mayoría se moviliza para solucionarlos.

Asociación Integral de Productores Pecuarios de Culpina (ASIPEC)

El 29 de octubre de 2017 a horas 09:49 se entrevistó al Sr. Inocencio Portal, Tesorero de la ASIPEC. La entrevista duró media hora aproximadamente. La información más relevante se describe a continuación:

- **Forma legal:** Asociación sin fin de lucro.
- **Fecha de fundación:** La Asociación se encontraba en funcionamiento el año 1998 y aproximadamente desde el 2000 se consolidó como una Asociación.
- **Finalidad:** Producir y acopiar leche de vaca para su comercialización.

- **Número de socios:** Al inicio eran más o menos 100 socios y ahora la cantidad de socios se redujo a 37 debido a la sequía, la reducción del precio de la empresa PIL y a que la Alcaldía creó otra asociación de productores de leche y fraccionó a la ASIPEC. Sin embargo, esta otra asociación no pudo abrir mercados por lo que venden a la empresa PIL con el aval de la ASIPEC.
- **Lugar donde se reúnen:** Los socios se reúnen en el centro denominado “Ex Z” perteneciente a la Alcaldía de Culpina, y tienen una construcción que aún no está concluida.
- **Estructura organizacional:** La Directiva está conformada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario de actas, secretario general y secretario de comercialización.
- **Duración de la Directiva:** La Directiva se renueva cada dos años.
- **Aspectos formales:** Cuentan con un Estatuto y Reglamento. Cabe señalar que aproximadamente entre el 2013 y el 2014 realizaron modificaciones a dichos documentos y quieren actualizarlos por la reducción de los socios. No tienen NIT y el permiso del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) está en trámite.
- **Comercialización:** La ASIPEC cada año firma un contrato con la empresa PIL Tarija.
Asimismo, venden la leche al mercado local.
Los productores llevan diariamente la leche al centro “Ex Z” para acopiarlo y enviarlo a Tarija cada dos días.
Hasta marzo de 2017 la empresa PIL les compraba el litro de leche a Bs 3,60 pero luego redujo el precio a Bs 2,40. Es por este motivo que solo 15 de los 37 socios siguen entregando la leche para su venta.
Por día producen aproximadamente 200 a 250 litros de leche.
- **Problemas de la Asociación:** La sequía que afrontan ocasionó que no haya alimentación para las vacas, por lo que tuvieron que venderlas y reduciéndose la producción de leche.
Adicionalmente, la empresa PIL Tarija redujo el cupo para la producción de la leche de la ASIPEC y la Asociación propuso ya no venderles más leche, sin embargo, la empresa no aceptó.

Por estos aspectos es que también varios socios decidieron salirse de la ASIPEC.

Si bien la Asociación se considera poco solvente económicamente, cuentan con un ahorro de Bs 50 mil, con lo que se mantienen aún.

- **Fecha hasta la cual recibieron el apoyo de Dinamarca:** Recibieron el apoyo de Dinamarca hasta el 2013.
- **Apoyo de la Cooperación de Dinamarca:** La Cooperación Danesa colaboró con la adquisición de maquinaria, herramientas, una segadora, una enfardadora y una picadora. Al inicio también apoyó con la adquisición de vientres, la instalación de un centro de acopio, la compra de tanques y tachos para llevar la leche de los establos al centro de acopio, así como con asistencia técnica.
- **Apoyo adicional al de Dinamarca:** La Asociación recibe apoyo de la Fundación FAUTAPO. La FAUTAPO contratará a especialistas para la capacitación en transformación de derivados de leche y apoyó también con la construcción de establos y colaborarán con la posible consolidación del mercado en Oruro.
- **Gastos que cubren:** Cuentan con un recepcionista que verifica la calidad de la leche en relación a su densidad y tenor graso. La ASIPEC paga el 70% u 80% de su remuneración y el resto lo cancela la empresa PIL.
Para el pago de la luz, agua e insumos de limpieza se hacen descuentos de algunos centavos por litro de leche que se vende, aproximadamente de Bs 0,15.
- **Herramientas de gestión:** Se realizan informes semestrales para informar a los socios y un informe general cada fin de año.
- **Compromiso de los socios:** Los socios se encuentran comprometidos ya que pese a que se tienen varios problemas los 37 socios permanecieron porque quieren seguir avanzando.
- **Iniciativa de los productores:** Si bien los socios sólo producen leche, tienen la intención de transformar su producto y producir queso y yogurt de calidad.

ANEXO 19

MATRIZ DE RESULTADOS - ENTREVISTAS EN LAS PROVINCIAS DE NOR Y SUD CINTIS

Factor Temporal	Indicador	AFIPAC	AAIRC	APROHAC	AFRUPAC	APARS	ASIPEC
1.- Antigüedad de la Asociación	Antigüedad mínima de 5 años	mayor a 5 años (14 años)	Mayor a 5 años (27 años aprox.)	Antigüedad mayor a 5 años (19 años)	Antigüedad mayor a 5 años (11 años)	Antigüedad mayor a 5 años (16 años)	Antigüedad mayor a 5 años (19 años)
Factor Ambiental	Indicador	AFIPAC	AAIRC	APROHAC	AFRUPAC	APARS	ASIPEC
1.- Efectos ambientales	Tipo de evento climático que afecta a la producción		Existe escasez de agua para riego, lo cual les afecta de gran manera a la producción. Por 3er año consecutivo no llovió.	La sequía afectó negativamente la producción de haba, por lo que algunos socios tuvieron que abandonar la asociación.	Existe la enfermedad en las plantas de manzana llamado el chancro, que por la escasez de agua empeora y las plantas mueren.	Enfrentan una sequía, por lo que se organizan para distribuir el agua para riego.	El problema de la sequía ocasiona que no haya alimentación para los animales, por lo que tienen que venderlos, reduciendo su producción.
Factores económicos	Indicadores	AFIPAC	AAIRC	APROHAC	AFRUPAC	APARS	ASIPEC
1.- Insertarse al mercado	*Tipo de producto comercializan	*A través de la AFIPAC, la asociación de productores de miel, comercializa la miel de abeja. *También se comercializa transformados de durazno.	No corresponde.	La Asociación comercializa semilla de haba.	Producen manzana y durazno.	No corresponde	Producen leche de vaca natural.
	*Dónde se vende su producto /en qué mercados	*La miel no lo venden en ningún mercado específico, ya que se lo entregan al subsidio de lactancia. *Los transformados de durazno se venden en supermercados en La Paz, Sucre y Potosí.	No corresponde.	La semilla no se vende en algún mercado específico, ya que se entrega a PAIRUMANI en Cochabamba.	Venden al mercado local y a Jugos del Valle	No corresponde	Venden la leche al mercado local y a PIL Tarija.

	*A quién le venden sus productos	*La miel de abeja la venden al subsidio de lactancia *El transformado de durazno la venden a supermercados.	No corresponde.	La APROHAC vende semilla de haba a la Fundación PAIRUMANI.	La manzana y durazno que producen lo venden a la empresa "Jugos del Valle" de Cochabamba.	No corresponde	Venden a consumidores directos y PIL Tarija
	*Sus ventas son con o sin contratos	Para la producción de miel, suscriben contratos con el Ministerio de Salud.	No corresponde.	La Asociación vende a PAIRUMANI, bajo un contrato que suscribieron, cuyo precio definido es fijo.	Con Jugos del Valle si tienen acuerdos para la comercialización de sus productos.	No corresponde	La ASIPEC cada año firma un contrato con la empresa PIL Tarija.
	*Incremento del número de clientes	*Los productores de miel, tienen un solo comprador. *La demanda de los transformados de durazno es variable, ya que tienen problemas por el tema de competencia del exterior.	No corresponde.	Su comprador es solo PAIRUMANI.	Los clientes son definidos y estables (Jugos del Valle y rescatistas de Camargo).	No corresponde	Su comprador son la empresa PIL y consumidores locales.
	*Competencia que tienen	*Para el caso de la miel, su competencia directa es la empresa PROMIEL creada por el Estado. *Los transformados de durazno tienen competencia de los productos del exterior.	No corresponde.	No tienen alguna competencia identificada.	No tienen competencia identificada.	No corresponde	La Gobernación ha creado otra Asociación de Productores de Leche en Culpina. Tienen competencia de productores de leche de La Paz y Cochabamba.
2.- Producir y ofertar productos rentables y de calidad	*Calidad del producto (innovación)	*Los productos de miel son de calidad, es puro. *Los transformados de mermelada son naturales y lo enfrasan en envases de vidrio, para que su calidad se mantenga.	No corresponde.	El INIAF certifica la semilla de haba para que la producción tenga la calidad que demanda PAIRUMANI.	Sus productos son orgánicos y cuidan de este aspecto en la producción. A los rescatistas del mercado local les venden las manzanas más grandes y las	No corresponde	Cuentan con un recepcionista que verifica la calidad de la leche en cuanto al tema de agua y grasas, para enviarlo a PIL Tarija.

					medianas son las que envían a Jugos del Valle.		
	*Cantidad de la producción	*Los productores de miel producen entre 25mil a 40mil kilos al año. *Los transformados de durazno no se producen en cantidad, pero la asociación de productores de fruta se mantiene.	No corresponde.	Producen de acuerdo a la demanda de PAIRUMANI.	Aproximadamente envían a Cochabamba, 400 quintales de manzana.	No corresponde	Por día producen aproximadamente 200 a 250 litros de leche. Sin embargo, la empresa PIL redujo el cupo para la compra de leche.
	*Costo de la producción	*En la producción de miel, los costos de producción son considerables y les genera utilidad. *En la producción de transformados de durazno sus costos de producción son altos.	No corresponde.	Su costos de producción son razonables, puesto que la producción aún les genera utilidad pese a la sequía.	Sus costos de producción son variables, ya que depende de que las plantas de manzana se mantengan vivas. Pero su producción pese los problemas de sequía y el chancro, les genera ganancias.	No corresponde	Si bien sus costos de producción se elevaron por la reducción del cupo y precio por parte de PIL, aún les permite tener un margen de ganancia.
	*Nivel de cumplimiento de compromisos comerciales	*Los productores de miel cumplen con el compromiso comercial que tienen con el Ministerio de Salud.	No corresponde.	Cumplen cada año con la entrega de la semilla de haba a PAIRUMANI	La asociación se organiza para mandar a Cochabamba la cantidad de fruta que requiere la empresa Jugos del Valle.	No corresponde	Cumplen con la cantidad de leche que deben enviar a PIL Tarija.
3.- Lograr independencia de subsidios externos	*Año de apoyo de Dinamarca	Hasta el 2011	Recibieron el apoyo de Dinamarca durante la ejecución del DELACH (entre 2005 al 2010)	Recibieron apoyo durante la ejecución del PASACH y DELACH (entre 2000 y 2010)	Desde el 2001 hasta el 2013.	Desde el 2001 hasta el 2013.	Recibieron el apoyo de Dinamarca hasta el 2013.

	<p>*Tipo de apoyo que recibieron de Dinamarca</p>	<p>*Fortalecimiento *Capacitación en gestión *Se apoyó a los productores de miel con la búsqueda del mercado (subsidio de lactancia).</p>	<p>La AIRCC cuenta con otro lote que es más alejado de la oficina central, y en ese lote la Cooperación de Dinamarca realizó la construcción de otra infraestructura para apoyar a varios proyectos productivos de Culpina, como fue a los productores de manzana y pecuarios con la provisión de plantines, vacas, mochilas fumigadoras, abono, etc</p>	<p>La Cooperación Danesa les apoyó con el trámite de la personería jurídica, con capacitaciones en lo organizacional y manejo económico, con financiamiento bajo la modalidad de contraparte para la compra de una seleccionadora , y con la búsqueda de mercado.</p>	<p>La Cooperación Danesa apoyó en el cambio de rubro de la zona, convirtiéndoles en productores de durazno y manzana. Colaboraron con la constitución misma de la Asociación, con asistencia técnica, plantines, búsqueda de mercados y con herramientas. Asimismo, la Cooperación organizó viajes de intercambio de experiencias a Chile y Argentina.</p>	<p>La Cooperación Danesa construyó la represa, colaboraron con la constitución misma de la Asociación y apoyaron con la implementación del riego semi-tecnificado.</p>	<p>La Cooperación Danesa colaboró con la adquisición de maquinaria, herramientas, una segadora, una enfardadora y una picadora, y al inicio con la adquisición de vientres, la instalación de un centro de acopio, la compra de tanques y tachos para llevar la leche de los establos al centro de acopio, así como con asistencia técnica y búsqueda de mercado.</p>
	<p>*Apoyo de otras organizaciones, posterior a Dinamarca</p>	<p>ADRA - Fundación Valles</p>	<p>El MMAyA colaboró con la construcción de pozos profundos, pero no es suficiente. Existe un proyecto por parte del FIDA con canales dentro del poblado. La Gobernación de Chuquisaca contrató a consultoras para que hagan estudios para proyectos de riego, pero estos estudios eran inconsistentes.</p>	<p>Después del apoyo de Dinamarca, ya no recibieron otra ayuda de otras organizaciones . Empezaron a hacer las cosas solos.</p>	<p>La Fundación FAUTAPO les colaboró con asistencia técnica y realizó viajes de intercambio de experiencias a Argentina y también regaló un terreno a la Asociación. Asimismo, recibieron apoyo del MDRT a través del Programa de Alianzas Rurales (PAR) desde el 2016.</p>	<p>Recibieron apoyo del MDRT a través del Programa de Alianzas Rurales (PAR) desde el 2016.</p>	<p>La Asociación recibe apoyo de la Fundación FAUTAPO. La FAUTAPO contratará a especialistas para la capacitación en transformación de derivados de leche, apoyaron también con la construcción de establos, y colaborarán con la posible consolidación del mercado en Oruro.</p>

	* Capacidad de pago de deudas con recursos propios	Si es que se endeudaran la AFIPAC no estaría en la capacidad de pagar la deuda	En caso de que requieran solicitar un préstamo, la Asociación estaría en la capacidad de pagar, pero debe ser aprobado en una asamblea.	En caso de que se endeudaran la Asociación estaría en la capacidad de pagarla, ya que los socios son comprometidos y trabajan de manera estable, y eso es una garantía.	En caso de que la Asociación se endeudara, existiría la desconfianza de que los socios quieran cumplir con la obligación.	En caso de que la Asociación decidiera endeudarse para el tema de riego, estarían en la capacidad de pagarla.	No tienen una gran solvencia financiera.
	*Nº de empleos productivos permanentes o no remunerados con recursos propios	*En el caso de los productores de miel, tienen una empleada que se encarga de pesar, enfrascar y etiquetar la miel, y un técnico que apoya en la producción de miel, que son remunerados con aportes de los socios.	Cuentan con una secretaria y un tomero (encargado de programar la distribución del agua), a quienes se les paga con los aportes de los socios.	No cuentan con ningún profesional contratado, todo lo manejan ellos mismos.	No cuentan con personal a quien le pagan.	No cuentan con personal a quien le pagan.	Cuentan con un recepcionista que verifica la calidad de la leche en cuanto al tema de agua y grasas.
	*Gastos operativos cancelados con recursos propios	Los socios productores de miel aportan con 1Bs por kilo de miel que venden y 5Bs anual, ya que ellos tienen mercado seguro. Los demás socios aportan con 1Bs al año, solo por compromiso. Estos aporten cubren los gastos operativos de luz, agua y otros.	Los socios apoyan para cubrir pasajes y viáticos cuando el presidente de la asociación requiere viajar para realizar trámites. Así también cubren gastos de luz, agua, teléfono y una volqueta cuando se lo usa.	No pagan alquiler del ambiente, pero durante el mes que preparan la carga para enviar a Cochabamba, cada socio paga de la luz de acuerdo al consumo y los días que la utiliza la seleccionadora	No pagan gastos por alquiler del lugar que ocupan para el acopio de la fruta.	Tienen un salón de reuniones propio, por lo que no gastan por este aspecto.	Cuentan con un recepcionista que verifica la calidad de la leche y la ASIPEC le paga el 70% al 80% de su remuneración y el resto lo cancela la empresa PIL. Para el pago de la luz, agua e insumos de limpieza se hacen unos descuentos de Bs0,15 por litro de leche que se vende.

	*Capital suficiente para la operación	Tienen problemas de financiamiento	Siempre necesitan financiamiento para proyectos de riego, porque son inversiones grandes. Sin embargo cuentan con los ingresos suficientes para mantenerse, ya que cada socio paga 5Bs por hora de agua para riego.	Cuentan con el capital suficiente para su funcionamiento.	No se especificó.	No se especificó.	Cuentan con un ahorro de Bs50 mil con lo cual se mantienen, sin embargo los socios consideran que no tienen solvencia económica grande.
--	---------------------------------------	------------------------------------	--	---	-------------------	-------------------	---

Factores Sociales	Sub factores	Indicadores de los sub factores	AFIPAC	AAIRC	APROHAC	AFRUPAC	APARS	ASIPEC
1.- Capital Social	Lazos de cooperación fuertes	*Buena relación entre los socios	La AFIPAC tiene buena relación con algunas asociaciones afiliadas y con otras no.	Los socios son bien organizados entre ellos e inclusive la AIRCC ganó un premio en Cochabamba por su organización.	Los socios tienen buena relación, ya que la gran mayoría se conoce desde que inició la Asociación.	La gran mayoría de los socios se movilizaron para dar con la solución de la enfermedad del chancro, con INIAF y FAUTAPO.	Los socios no tienen problemas en su relación personal y se organizan bien.	Entre los socios que están, llevan una buena relación y se organizan para acopiar la leche.
		*Trabajo en equipo	En el caso de los productores de miel demuestran que trabajan en equipo.	Los socios trabajan en equipo, para cumplir con el objetivo de la Asociación, es decir se organizaron para distribuir el agua para riego.	La Directiva y los socios trabajan juntos para comercializar y cumplir con los plazos para vender a PAIRUMANI.	Los socios se organizan para vender a la empresa Jugos del Valle, y todos trabajan para cumplir con la cantidad requerida. Además tienen 14 hectáreas de durazno juntas.	Todos los socios se organizan para trabajar 4 días al año para el manejo de cuencas y conservación de la represa.	Los productores llevan diariamente la leche al centro "Ex Z" para acopiarlo y enviarlo a Tarija cada dos días.
		*Voluntariedad	La asociaciones no muestran mucha voluntariedad para mejorar la AFIPAC.	Los socios tienen voluntad para apoyar a la Asociación.	Los socios tuvieron la voluntad para refaccionar uno de los ambientes que es de propiedad de la AAIRC, y en ese ambiente es que se encuentra su seleccionadora y balanza.	Los socios demostraron voluntad con el cambio de rubro a productores de frutas.	Los socios son comprometidos con la Asociación y están unidos	Entre los socios que quedaron existe la voluntad de seguir trabajando porque tienen la esperanza de que el clima mejore y tengan más oportunidades con la producción de derivados.

Confianza	*Buena comunicación interna	La Directiva sólo se reúne 2 veces al año con los socios.	Cuando un técnico quería que el presidente nuevo de la asociación apruebe un estudio para cobrar Bs320 mil, en una asamblea todos los socios decidieron que vuelva a hacer el estudio desde cero, porque no existían garantías.	Los socios se conocen desde hace mucho tiempo, y tienen una buena relación y comunicación interna.	Los socios se reúnen cada mes para planificar sus actividades.	Cuando se presentaron problemas la gran mayoría se movilizó para solucionarlos.	Los socios casi diariamente se reúnen para acopiar la leche, y tienen una buena relación.
	*Acceso a la información	Los socios pueden acceder a la información libremente	Los socios acceden a información por parte de la Directiva de manera mensual.	En las reuniones mensuales la Directiva informa a los socios sobre la situación y actividades de la Asociación.	Los socios acceden a información en las rendiciones cuentas que realiza la Directiva.	Los socios acceden a información en las rendiciones cuentas que realiza la Directiva.	Los socios reciben información de manera semestral, a través de la rendición de cuentas.
	*Funciones y atribuciones claramente definidas	Si bien tienen el estatuto y reglamento, la anterior Directiva se descuidó en el pago de impuestos al SIN, por lo que no tuvieron claras sus funciones.	La Directiva señala que ellos tienen normas que cumplir y que todo está escrito.	Sus funciones y atribuciones están claramente definidas.	Sus funciones están definidas claramente.	Sus funciones están definidas claramente.	Sin bien las funciones y atribuciones de la Directiva y socios son claros para ellos, tienen la intención de ajustarlas considerando la reducción de la cantidad de socios.
	Compromiso	*Permanencia en la asociación	El 45% de las asociaciones no funcionan activamente. Luego de la ayuda de Dinamarca, hasta el 2015 las asociaciones estaban funcionando, luego ya se fueron cerrando o dejando inactivas.	Considerando que el tema de riego es vital para la producción, los socios permanecen.	Al inicio la Asociación contaba con más o menos 70 socios, el cual se redujo a 34 socios debido a la escasez de agua porque no podían producir la semilla de haba, y lo abandonaron.	Al inicio los socios que formaban parte de la Asociación era de 130 y se redujo a 70, debido a la enfermedad que tienen las plantas de manzana llamado el chancro.	La asociación se compone de 58 socios, dedicados solo a la producción de durazno y cada socio tiene su llave de paso.

		*Consecución de los beneficios	Algunas asociaciones no ven beneficios de la AFIPAC y no funcionan, sin embargo otros como los productores de miel si tienen beneficios y aportan más para cubrir los gastos operativos de la AFIPAC.	La AAIRC beneficia a los socios ya que a través de ella se programa y distribuye el agua para riego.	Los socios se benefician con una venta segura y un precio fijo y conveniente	Los socios se benefician con la venta segura a la empresa Jugos del Valle.	Los socios se benefician con la distribución equitativa del agua para riego.	La empresa PIL redujo el cupo y el precio por litro de leche, por lo que los socios disminuyeron sus beneficios.
		*Bajo ausentismo	De las 82 asociaciones afiliadas, más o menos asisten al congreso unas 50, pero se invita a todas.	Los socios participan activamente, puesto que los proyectos de riego les beneficiarán de gran manera.	Sus reuniones son estrictas ya que tres faltas continuas desvincula al socio de la Asociación, por lo que los socios asisten a las reuniones.	En las reuniones participan la gran mayoría de los socios, aproximadamente 58 a 59 de los 70 socios.	En las reuniones participan la gran mayoría de los socios, aproximadamente 50 de los 58.	La mayoría de los socios asisten por el compromiso con la Asociación.
		*Identificación con el fin asociativo	Algunas asociaciones conforman otras asociaciones para conseguir otros financiamientos y producir otros productos, por lo que no están tan identificados con el fin asociativo de la AFIPAC.	Se unen para lograr que los proyectos de riego sean viables ya que fiscalizan la labor de los técnicos.	La Directiva y los socios trabajan juntos para conseguir el objetivo de la Asociación.	Al principio tenían un fin común pero con el tiempo se fue distorsionando, porque venden la fruta de manera directa al consumidor.	Los socios aceptan que el agua para riego es solo para la producción de durazno, y son estrictos con este aspecto, ya que así está definido en su Estatuto.	Los socios que se quedaron esperan producir leche y sus derivados, y continúan manteniéndose por ese fin.
		*Trabajo en equipo	En el caso de los productores de miel demuestran que trabajan en equipo.	Los socios trabajan en equipo, para cumplir con el objetivo de la Asociación, es decir se organizaron para distribuir el agua para riego.	La Directiva y los socios trabajan juntos para comercializar y cumplir con los plazos para vender a PAIRUMANI.	Los socios se organizan para vender a la empresa Jugos del Valle, y todos trabajan para cumplir con la cantidad requerida. Además tienen 14 hectáreas de durazno juntas.	Todos los socios se organizan para trabajar 4 días al año para el manejo de cuencas y conservación de la represa.	Los productores llevan diariamente la leche al centro "Ex Z" para acopiarlo y enviarlo a Tarija cada dos días.

Apropiación	*Iniciativa propia	Los socios no dan ideas por iniciativa propia	Los socios tienen la iniciativa de realizar el seguimiento a los proyectos de riego. Tienen ideas, lo que les falta es plasmarlo por escrito.	Los socios son comprometidos y muestran iniciativa para seguir mejorando la Asociación, por ejemplo están buscando más mercados, y para lo cual señalan que deben elaborar un plan de trabajo	Los socios no muestran mucha iniciativa para solucionar el problema de pago por la venta a Jugos del Valle.	Los socios tienen iniciativas para mejorar el sistema de riego.	Si bien los socios sólo producen leche, tienen la intención de transformar su producto y producir queso y yorgurt de calidad.
	*Capacidad de decidir	Las Asociaciones no se preocupan demasiado por el mejoramiento de la AFIPAC, y la responsabilidad se lo dejan a la Directiva.	Los socios tienen alta capacidad de tomar decisiones ya que inclusive en una asamblea todos los socios decidieron que un técnico debía iniciar desde cero el estudio para un proyecto de riego.	Los socios en su conjunto tienen capacidad de decisión, ya que en cada reunión planifican sus actividades.	Los socios deciden varios aspectos sobre el manejo de la Asociación.	Los socios deciden varios aspectos sobre el manejo de la Asociación.	Los socios ante la reducción del cupo de leche por parte de PIL y disminución del precio, decidieron ya no venderle más, sin embargo la empresa no aceptó.
	*Lealtad a los compromisos	Algunas asociaciones se retiraron para conseguir otros financiamientos, por su conveniencia.	Los dirigentes que ingresan deben elaborar un plan de trabajo para hacer una buena gestión.	Los socios son leales con los compromisos que tienen en la asociación. Cuentan con una programación de los socios que asumirán la responsabilidad en la Directiva, y lo cumplen.	Si bien al inicio los socios estaban unidos para producir manzana y durazno, algunos lo venden de manera individual para obtener mayor ganancia.	Los socios son comprometidos con la Asociación	Los socios se encuentran comprometidos, ya que pese a que se tienen varios problemas los 37 socios permanecieron porque quieren seguir avanzando.
	*Control social	Los socios exigen la rendición de cuentas, y pueden acceder a la información libremente.	Fiscalizan la labor de técnicos que realizan estudios para los proyectos de riego, para que no les fallen nuevamente.	Cada fin de año, el secretario de hacienda elabora los informes de rendición de cuentas y cancela cada año el monto que le corresponde a cada socio por la venta a PAIRUMANI. Además como el precio es fijo cada socio sabe lo que	La Directiva realiza la rendición de cuentas.	La Directiva realiza la rendición de cuentas.	Se realizan informes semestrales para informar a los socios y un informe general cada fin de año.

					debe recibir y así todo el manejo es transparente.			
		*Perspectiva de beneficios	Algunas asociaciones no tienen perspectivas de obtener beneficios de la AFIPAC y otras si.	Los socios reconocen el beneficio que les brinda la Asociación, ya que el riego es una necesidad.	Los socios se benefician con una venta segura y un precio fijo y conveniente y tienen la perspectiva de seguir obteniendo beneficios	Se estan quedando los socios que son más insistentes, y que confían en los beneficios que pueden tener con la AFRUPAC.	Los socios reconocen que la APARS les beneficiará con la distribución necesaria del agua para riego.	Los socios tienen una gran perspectiva de los beneficios que pueden obtener con la producción de derivados de leche y la apertura de otro mercado en Oruro.
2.- Gestión organizacional y administrativa	Gobernabilidad Manejo a través de una Directiva	*Cómo están organizados (Organigrama)	Cuentan con una estructura orgánica definida (presidente, vicepresidente, secretario de actas, etc)	La Directiva se compone de un presidente, vicepresidente, secretario de hacienda, secretario comercial, secretario de medio ambiente y secretario de deportes.	La Directiva se conforma por un presidente, secretario de actas, secretario de hacienda y tres vocales.	La Directiva se conforma por un presidente, secretario de actas, tesorero, agrónomo y un secretario de comercialización.	La Directiva se conforma de un presidente, secretario de actas y tesorero.	La Directiva está conformada por una presidenta, vicepresidenta, un tesorero, secretario de actas, secretario general y secretario de comercialización.
		* Número de socias	En la producción de miel, la gran mayoría son mujeres.	No se especificó en la entrevista.	Si bien en la lista de la APROHAC hay más varones, en realidad las que más asisten y participan son las mujeres y esposas de los socios.	Más o menos el 20% de la totalidad de socios.	Son 14 mujeres de los 58 socios que existen y la Cooperación Danesa dio un reconocimiento a la Asociación por el tema de género, ya que las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres.	Si bien no se especificó en la entrevista, cabe señalar que los altos cargos de la Asociación en ese momento lo dirigían dos mujeres (presidenta y vicepresidenta)
		*Asistencia a Asambleas locales y generales	De las 82 asociaciones afiliadas, más o menos asisten al congreso unas 50, pero se invita a todas.	La gran mayoría de los socios asisten a las reuniones, además participan autoridades del Municipio para	Sus reuniones son estrictas ya que tres faltas continuas desvincula al socio de la Asociación, por lo que los socios asisten a las reuniones.	En las reuniones participan la gran mayoría de los socios, aproximadamente 58 a 59 de los 70 socios.	En las reuniones participan la gran mayoría de los socios, aproximadamente 50 de los 58.	La mayoría de los socios asisten por el compromiso con la Asociación.

				poder tomar decisiones.				
		*Periodicidad de las asambleas generales	Se reúnen 2 veces al año, y antes se reunían 3 veces al año, a través de un congreso en Camargo.	Se reúnen cada 29 de cada mes.	Los socios se reúnen los días 29 de cada mes, para planificar sus actividades.	Se reúnen el 28 de cada mes	Los socios se reúnen el 19 de cada mes	No se especificó.
		*Valoración de los socios sobre el desempeño general de la unidad asociativa	Algunas asociaciones afiliadas decidieron retirarse de la AFIPAC ya que no les representaba beneficios.	La asociación beneficia con la planificación de la distribución de agua para riego.	Los socios están conformes con el desempeño de la Asociación ya que tienen un mercado seguro, que les genera beneficios.	Los socios observaron problemas con el pago por la venta de fruta a Jugos del Valle.	La asociación beneficia con la planificación de la distribución de agua para riego.	Los socios que permanecieron tienen una gran perspectiva de las oportunidades que podrían obtener bajo la gestión de la Directiva.
		*Nivel de gravedad de la conflictividad interna y su solución.	Tienen un problema con el SIN y la Directiva son quienes le hacen seguimiento al tema.	La Asociación tiene problemas con los técnicos que realizan los estudios de factibilidad de los proyectos, por lo que los socios decidieron fiscalizar y hacer seguimiento a los proyectos.	No tienen conflictos internos.	La Directiva y socios no dieron la solución al problema que tienen al pago por la venta a Jugos del Valle.	Los socios cuando se les presentó el problema con el SIN, se unieron para solucionarlo, y tuvieron la suerte de no realizar ningún movimiento durante 2 años.	Debido a la reducción del cupo y precio de la empresa PIL, los socios decidieron no venderle más leche, sin embargo PIL no aceptó, por lo que solo 15 de los 37 socios continuaron produciendo leche.
		*Tiempo de renovación de la directiva	Se renueva cada 2 años y medio.	Cada año cambian de directiva, y consideran que es un tiempo insuficiente para hacer algo significativo.	La Directiva cambia cada año.	La Asociación cambia de Directiva cada 2 años.	La Asociación cambia la Directiva cada año.	La Directiva se renueva cada dos años.
	Normas y reglas internas claras	*Manual de funciones (efectividad) y otros procedimientos	Cuentan con un manual de funciones, que les apoya en la organización.	No tienen manual de funciones u otros documentos.	No cuentan con manual de funciones específico, ya que el Estatuto y el Reglamento definen sus funciones claramente.	No cuentan con manual de funciones específico.	No cuentan con manual de funciones específico.	No cuentan con un manual de funciones.

		*Estatutos claros	Cuentan con Estatuto, que el 2008 se modificó y quieren actualizarlo por los cambios de las normas del país.	Cuentan con un Estatuto, que lo modificaron el 2007 y quieren actualizarlo.	Cuentan con un Estatuto, no lo modificaron desde su constitución ya que todo lo establecido ahí es claro para ellos.	Cuentan con un Estatuto, que no sufrió ninguna modificación, sin embargo quieren actualizarlo por el tema de comercialización.	Cuentan con un Estatuto, el cual no fue modificado en ninguna oportunidad.	Cuentan con un Estatuto, el cual fue modificado entre el 2013 y 2014, y quieren ajustarlo nuevamente por la reducción de los socios.
		*Reglamentos claros	Cuentan con Reglamento, que el 2008 se modificó y quieren actualizarlo por los cambios de las normas del país.	Cuentan con un Reglamento, que lo modificaron el 2007 y quieren actualizarlo.	Cuentan con Reglamentos, no lo modificaron desde su constitución ya que todo lo establecido ahí es claro para ellos.	Cuentan con un Reglamento, que no sufrió ninguna modificación, sin embargo quieren actualizarlo por el tema de comercialización.	Cuentan con un Reglamento, el cual no fue modificado en ninguna oportunidad.	Cuentan con un Reglamento, el cual fue modificado entre el 2013 y 2014, y quieren ajustarlo nuevamente por la reducción de los socios.
		* Valoración del nivel de claridad y respeto efectivo a la división de funciones y atribuciones entre 1) directivos y 2) directiva y asamblea general.	Si bien tienen el estatuto y reglamento, la anterior Directiva se descuidó en el pago de impuestos al SIN, por lo que no tuvieron claras sus funciones.	La Directiva y los socios reconocen que los estatutos y reglamentos definen lo que deben hacer, sus atribuciones.	Para la Directiva y socios el Estatuto y Reglamento son claros y se enmarcan estrictamente en ellos.	La Directiva y socios reconocen que las funciones están claramente definidas, sin embargo algunos socios no lo cumplen.	La Directiva y los socios son estrictos con lo establecido en el Estatuto.	Si bien la Directiva y socios cumplen las funciones y atribuciones establecidas en su Estatuto, requieren modificarlo por la reducción de sus socios.
	Involucramiento con la situación financiera de la asociación	*Cuentan con NIT/SENASAG	Tienen NIT	No cuentan con NIT.	No cuentan con NIT y SENASAG	Cuentan con NIT el cual se encuentra suspendido, hasta el momento en que requieren realizar algún movimiento económico.	Cuentan con NIT que se encuentra suspendido hasta que requieren realizar algún movimiento económico.	No tienen NIT y el permiso del SENASAG está en trámite.
		*Sistema de rendición de cuentas	Su sistema contable es a través de informes de rendición de cuentas simple.	Su sistema contable es a través de informes de rendición de cuentas de ingresos y gastos.	Su sistema contable es a través de rendición de cuentas simple.	La AFRUPAC tiene problemas en la rendición de cuentas por las ventas a la empresa "Jugos del Valle"	Cuentan con un sistema de rendición de cuentas especial, enseñado por Dinamarca, cada 19 de diciembre la	Su sistema contable es a través de informes de rendición de cuentas simple.

							Directiva hace su rendición de cuentas, y durante un mes hasta el 19 de enero tiene la posibilidad de añadir lo que falta y si no satisface a los socios la Directiva continúa.	
		* Balance General/ Estado de Resultados/ Ejecución Presupuestaria - POA	No realizan	Cada dirigente que ingresa presenta su presupuesto similar a la dirigencia anterior.	No necesitan realizar el Balance General y otros.	No realizan el Balance General y otros	No realizan el Balance General y otros	No realizan el Balance General y otros.
		* Auditoría Externa	No realizan	No realizan auditorías externas.	Para la Asociación no es necesario realizar auditorías externas, porque por la forma en que trabajan con PAIRUMANI (entrega anual), sería un gasto innecesario, ya que todo se maneja con transparencia.	No realizan Auditorías Externas	No realizan Auditorías Externas	No efectúan auditorías externas.
3.- Asistencia Técnica	Capacitación y apoyo técnico a socios y dirigentes en cuanto a aspectos Productivos, administrativos y contables	* Capacitación en aspectos productivos/ administrativos/ Contables	La AFIPAC no otorga capacitación en estos aspectos.	En los últimos años no recibieron ninguna capacitación.	No recibieron más capacitaciones luego de la Cooperación de Dinamarca.	Con el apoyo de Dinamarca, se capacitó a los socios en aspectos contables.	Con el apoyo de Dinamarca, se capacitó a los socios en aspectos contables.	De manera adicional a la capacitación que recibieron de Dinamarca, la FAUTAPO traerá a un profesional que capacitará en el tema de transformados de leche.
		* Apoyo Técnico en aspectos productivos/ comercialización	En el caso de los productores de miel, éstos cuentan con un técnico que apoya con la producción de miel.	No corresponde.	No recibieron apoyo técnico luego de la Cooperación de Dinamarca.	Luego de Dinamarca, recibieron asistencia técnica por parte de FAUTAPO.	No corresponde	Recibieron apoyo de FAUTAPO para la construcción de establos, lo cual les permite mejorar la producción de leche natural.

4.- Liderazgo	Transparencia en el manejo de la asociación	*Control social	Los socios exigen la rendición de cuentas, y pueden acceder a la información libremente.	Los socios fiscalizan el trabajo de los consultores. La Directiva al final de la gestión presenta un informe de rendición de cuentas ante la asamblea general.	Cada fin de año, el secretario de hacienda elabora los informes de rendición de cuentas y cancela cada año el monto que le corresponde a cada socio por la venta a PAIRUMANI. Además como el precio es fijo cada socio sabe lo que debe recibir y así todo el manejo es transparente.	La Directiva realiza la rendición de cuentas.	La Directiva realiza la rendición de cuentas.	Se realizan informes semestrales para informar a los socios y un informe general cada fin de año.
	Capacidad de establecer acuerdos con actores públicos y privados (comerciales y de asistencia técnica)	*Relación con la Organización comunal/ con el Gobierno Departamental/ con el Gobierno Municipal/ con ONG o proyectos de cooperación/ con el Gobierno Central	*Los productores de miel tienen una relación con el Ministerio de Salud por el tema del subsidio de lactancia.	La Directiva tiene relación con el MMAyA, MDRYT, FIDA y Gobernación de Chuquisaca.	Tienen una relación comercial con la Fundación PAIRUMANI.	Un anterior presidente de la Asociación, realizó un Convenio con FAUTAPO para usar una de sus instalaciones para el acopio de la fruta y las reuniones, por lo que continúan usando esa infraestructura.	Tienen relación con el MDRyT, por el tema de riego.	Tienen una relación con la Fundación FAUTAPO, quien colabora con la parte de infraestructura y búsqueda de nuevos mercados.
		*Tipos de acuerdos comerciales conseguidos	*Los productores de miel mantienen la relación comercial con el subsidio de lactancia desde el 2006.	No corresponde.	Tienen un acuerdo comercial con la Fundación PAIRUMANI.	Cuentan con un acuerdo comercial con la empresa Jugos del Valle.	No corresponde	Cuentan con un acuerdo comercial con la empresa PIL Andina de Tarija.
		*Tipos de asistencia técnica conseguidos	*Luego del apoyo de Dinamarca, los dirigentes no consiguieron asistencia técnica para beneficiar a las asociaciones afiliadas.	En los últimos años no recibieron ninguna capacitación.	Luego de la ayuda de Dinamarca, ya no recibieron otros tipos de asistencia técnica.	Luego de Dinamarca, recibieron asistencia técnica por parte de FAUTAPO.	No se especificó.	De manera adicional a la capacitación que recibieron de Dinamarca, la FAUTAPO traerá a un profesional que capacitará en el tema de transformados de leche.

ANEXO 20

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

A ASOCIACIONES RURALES

Fecha de entrevista:Hora inicio:

Lugar de la entrevista:

Encargado de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

1.- Información sobre la Asociación Rural

Nombre de la Asociación:

Sigla:

Dirección:

Fecha o año de fundación:

¿Cuál es la figura jurídica que tiene?

Asociación sin fin de lucro Cooperativa SRL SA Otro.....

¿Cuántos socios son actualmente? ¿Cuántas son mujeres? ¿Cuántos se retiran?

La Normativa con la que cuenta es:

Estatuto Reglamento Manual de funciones POA Otro.....

¿Cuál es la estructura organizativa de la Asociación?

Presidente – Vicepresidente – Secretario de actas – Tesorero – Vocales

¿Cuál es la finalidad de la Asociación?

Productora Procesadora - Prestación de Servicios - Provisión de insumos -
Beneficiadora – Comercializadora – Acopio Otro
.....

Cuenta con:

NIT: SI NO Autorización del SENASAG: SI NO

Infraestructura con la que cuenta la Asociación

Centro de acopio Centro de comercialización Centro de venta de servicios Oficina
Otro.....

**¿Qué tipo de ayuda recibe o recibió de otras entidades públicas o privadas?
(Capacitación/Asistencia Técnica/ financiamiento, etc.)**

¿Qué problemas enfrenta la Asociación?

2.- Aspectos productivos, comercialización y competencia

¿Qué es lo que producen?

¿Qué tipo de producto comercializan?

Primarios Transformados

¿Dónde se vende su producto, en qué mercados?

Local Municipal Departamental Nacional Internacional

¿A quién le venden sus productos?

Rescatador Supermercado Gobierno Municipio Empresa Exportador
Otro.....

¿Tienen clientes fijos o eventuales?

¿Tienen competencia en lo que producen?

¿Qué maquinaria o herramienta usan para su producción o transformación?

¿Cuánto es la cantidad producida al mes/año?

¿Cuál es el costo total de lo que producen?

¿Cumplen con los compromisos comerciales?

¿Sus ingresos cubren sus costos?

3.- Gestión Organizacional y administrativa

¿Cada qué tiempo se realizan las asambleas generales?

¿Cuál es el porcentaje de asistencia por parte de los socios a estas Asambleas?

¿En la Asociación se planifica las actividades y metas a conseguir? ¿Cómo?

¿Qué conflictos tienen en la Asociación en lo organizativo?

¿Cada cuánto tiempo se renueva la Directiva?

Cuando se deben tomar decisiones respecto a la Asociación, ¿Participan los socios en la toma de decisiones?

El Estatuto, Reglamento, Manual de Funciones, POA u otros, ¿Son claros?

¿Los socios y directiva cumplen con sus funciones?

¿La directiva cada qué tiempo realiza su rendición de cuentas?

¿Cuál es la forma en la cual se organizan para manejar sus recursos?

¿Se hacen auditorías externas?

¿La Asociación tendría la capacidad de endeudarse y pagar?

¿Cómo cubren sus gastos operativos?

4.- Liderazgo

¿Existe un buen liderazgo de los socios?

¿Con qué organizaciones tiene relación directa la Asociación?

¿Qué acuerdos comerciales y/o apoyo técnico se consiguieron?

¿La directiva maneja con transparencia los recursos?

5.- Capital Social (Compromiso)

¿Cuál es el nivel de compromiso de la directiva y socios?

¿Cómo es la relación entre los socios? ¿Trabajan en equipo? ¿Se preocupan por ayudarse?

¿Cómo es la comunicación internamente en la Asociación?

¿Los socios proponen actividades o ideas por iniciativa propia?

¿Los socios toman decisiones en cuanto a la Asociación?

BIBLIOGRAFÍA

- Albó, X. & Galindo F. (2012). *Interculturalidad en el desarrollo rural sostenible en el caso de Bolivia*. La Paz, Bolivia. Centro de Investigación y Promoción del Campesino (CIPCA)
- Antezana, S., Soriano, R., Peres, J. A., Tacuri, V., Tantani, G., Baptista, J., et al. (2009). *El trabajo de las Secretarías de Promoción del Desarrollo Económico Local en Potosí y Chuquisaca (Informe final)*. La Paz, Bolivia. Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras – Embajada Real de Dinamarca.
- Bedregal, A. (2014). *La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales*. Revista 27 de la Universidad del Valle de Guatemala.
- Calva, J. (1999). *El papel de la agricultura en el desarrollo económico de México: Retrospección y Prospectiva*. México. Volumen 30 Número 118.
- Camacho, P., Marlin C. & Zambrano C. (2005). *Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales (Informe síntesis Regional)*. Quito, Ecuador. Plataforma Regional Andina (RURALTER).
- Carretero, A. & Valenciano, J. (2001). *Evolución de las Teorías de Desarrollo Rural: La aplicación en España*. Volumen Número 7. Estudios Sociología.
- Colque, W. & Martinez, E. (2010a). *Sistematización de experiencias en "Promoción de Asociatividad Rural con fines económicos" (Cuaderno VI)*. (1ra Edición). La Paz, Bolivia. Secretaria Comité Directivo Componente III – APSA II: Scorpion.

- Colque, W. & Martinez E. (2010b). *Para la Promoción de Asociatividad Rural con fines económicos (Manual Operativo)*. (1ra Edición). La Paz, Bolivia. Secretaria Comité Directivo Componente III – APSA II: Scorpion.
- Colque, W., Martinez, E., Soriano, R. & Vilar, R. (2010). *Pautas metodológicas para la formulación e implementación de planes específicos de promoción, innovación y Desarrollo (Trajes a medida) de entidades Asociativas Rurales (Sistematización de la Experiencia) (Cuaderno V)*. (1ra Edición). La Paz, Bolivia. Apoyo Programático Sectorial a la Agricultura APSA II: Scorpion.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Chile. CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas.
- Flores, M. & Rello, F. (2002). *Capital Social Rural: Experiencias de México y Centroamérica*. CEPAL. Primera edición. ISBN: 970-722-021-X.
- García, R., Puig, P. & De Los Ríos, I. (s/f). *Nueva Ruralidad y Capital Social: Una Visión desde los proyectos de Educación por Alternancia en áreas rurales de América Latina*. Bélgica
- Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. UNESCO Santiago (pág.1)
- Márquez, D. (2006). *Para un desarrollo local sostenible: El capital social*. Revista de Geografía. ISSN 0213-3709. Vol. XI. Universidad de Sevilla
- Mendoza, M. & Ton G. (2002). *Manual de procedimientos jurídicos y tributarios para organizaciones económicas campesinas*. Sucre, Bolivia. CIOEC – SNV Valles Interandinos.
- Montero, A. (1997). *Cooperativismo y Desarrollo Rural*. Revista de Estudios Cooperativos. Número 63.

- Moyano, E. (s.f. a). *Capital social, gobernanza y desarrollo en áreas rurales*. Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA). Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Moyano, E. (s.f. b). *Capital social y desarrollo en zonas rurales*. Instituto de Estudios Sociales de Andalucía. Documentos de Trabajo 0513.
- Muñoz, R. (2009). *Estudio de formas de organización de empresas asociativas, incluyendo las empresas comunitarias y las perspectivas de la economía comunitaria en Bolivia (Informe Versión final 104.Bolivia.805-200)*. Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca.
- Paz, B., Vilar, R., Soriano, R. & Zárate, A. (2013). *Balance final del apoyo de Dinamarca al desarrollo económico de Cintis y Sur de Potosí*.
- Ranaboldo, C. & Uribe, M. (2008). *Catastro de Políticas y Programas de Desarrollo Rural en Bolivia basados en un enfoque territorial*. Documento de trabajo N°24. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Santiago de Chile.
- Rueda, M. & Muñoz, J. (2010). *Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural*. Código: ISSN 2027-1433
- Schuschny, A. & Soto, H. (2009). *Guía metodológica, diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas CEPAL (Pág. 16)
- Solarte, G. (2011). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales*. Corporación Latinoamericana Misión Rural. (1ra Edición). Bogotá D.C., Colombia.

Soriano, R. (2010). *Hacia una caracterización de las Unidades Económicas Asociativas (Cuaderno I)*. (1ra Edición). La Paz, Bolivia. Plataforma Interinstitucional para la Promoción de la Asociatividad: Scorpion.

Soto, L. (2013). *Inclusión Productiva y desarrollo rural: Acceso a mercados en localidades de bajos ingresos*. Serie Políticas y Transformación Productiva N°11. Banco de Desarrollo de América Latina – CAF.

Zabala, H. (2016). *Economía Agraria y Asociatividad Cooperativa en Colombia*. Editorial Luis Amigó. Colombia.

Documentos institucionales

Centro de Exportaciones e Inversiones – CEI. (2010). *Asociatividad*. Managua, Nicaragua.

Consultora de Apoyo al Desarrollo Integral SRL – CADIN SRL. (2008). *Recopilación y sistematización de experiencias y lecciones aprendidas en proyectos de intervención del DELACH, Las experiencias en producción, transformación, comercialización y fortalecimiento a organizaciones de productores Locales*. Chuquisaca, Bolivia.

Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC Bolivia) (s/f). *Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias en el Desarrollo del País*. Bolivia.

Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC Bolivia). (2009). *Primer Censo Nacional de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias. Aporte de las OECAS al índice de desarrollo productivo*. La Paz – Bolivia. Primera Edición: Escarlata industria gráfica.

Estado de situación de entidades asociativas (Informe). (2009). Apoyo al Sector Privado Agropecuario - Proyecto Reforzamiento Institucional para promoción de Asociatividad Rural. APSA II- Fase 2- Componente III.

Fundación CODESPA. (2012). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza.* Ecuador

Fundación Valles (2010). *Manual de Plan de Negocios para empresas rurales.* Cochabamba, Bolivia. Impresiones Virmegraf.

GTZ Sustainable Agriculture Information Network (Sustainet). (2008). *Agricultura Sostenible: Una salida a la pobreza para la población rural de Perú y Bolivia.*

Memoria Institucional 1999 – 2005 APSA. Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe-(IICA/PRODAR). (s/f). Curso de Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales en América Latina. Organización de agroempresas y asociatividad.

Programa “Apoyo al Sector Agropecuario y de Producción 2010 - 2014”. (2010). Gobierno de Bolivia, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras - Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca.

Programa “Apoyo al Sector Agropecuario y de Producción 2010 - 2014”. Componente 2 Apoyo a MyPEs y OECAS del Complejo Productivo

Agropecuario. (2010). Gobierno de Bolivia, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras - Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca.

Programa de intercambio, diálogo y Asesoría en Agricultura Sostenible y Seguridad Alimentaria (PIDAASSA) (2006). *Construyendo procesos de "Campesino a Campesino"*. Alemania.

Normativa

Constitución Política del Estado de 02 de febrero de 1967.

Constitución Política del Estado de 07 de febrero de 2009.

Código Civil aprobado por Decreto Ley N°12760 de 06 de agosto de 1975.

Código de Comercio aprobado por Decreto Ley N°14379 de 25 de febrero de 1977.

Ley N° 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria de 26 de junio de 2011.

Ley N°356 de 11 de abril de 2013, Ley General de Cooperativas.

Decreto Supremo N°1995 de 13 de mayo de 2014, que reglamenta la Ley General de Cooperativas.