



EXPERIENCIAS EXITOSAS

EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS



Director Ejecutivo:
Juan Carlos Núñez V.

Coordinador General:
Waldo Gómez R.

Elaboración:
Carla Cordero Sade

Con base en consultoría de:
Carmiña Pacajes Hoyos

Edición:
Jorge Jiménez Jemio

Dirección:
Calle Quintín Barrios Nº 768
Sopocachi, La Paz - Bolivia

Telf: (591-2) 2125177 – 2154641

Correo electrónico:
fundajub@jubileobolivia.org.bo

2023

Con apoyo de





CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	5
1. ASOCIACIÓN DE FLORICULTORAS Y PRODUCTORAS DE HORTALIZAS ACHOCALLA – AFLOPHA	9
2. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES, TRANSFORMADORES Y COMERCIALIZADORES DE COIME ECOLÓGICO – APECOIME PADCAYA	15
3. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LECHEROS ZONA LAJA – APLEZOL	20
4. ASOCIACIÓN COMUNITARIA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAGO TUMICHUCUA- ACOPALT	25
5. ASOCIACIÓN DE RECOLECTORES, PRODUCTORES Y TRANSFORMADORES DE FRUTOS AMAZÓNICOS. TRINCHERA- ARPTFAT	30
6. ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS URIONDO. AMPAU	36
7. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS TARIJA – APAT	41
REFLEXIONES FINALES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51



PRESENTACIÓN

Después de haber superado la crisis de la pandemia Covid-19, en Bolivia se han profundizado temas estructurales como la crisis fiscal, el agotamiento del ciclo del gas natural, serios problemas de productividad y competitividad, la degradación del medio ambiente y la economía informal, entre otros. En el ámbito rural, el rezago socioeconómico persiste, y se necesita un esfuerzo conjunto entre la población y las autoridades estatales para encontrar opciones que den solución a los diferentes problemas.

Existe la necesidad de apostar por un nuevo modelo de desarrollo orientado a lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social, generando capacidades de resiliencia para afrontar los cambios en el contexto territorial y ambiental.

Este documento pretende visibilizar la experiencia y las lecciones aprendidas de organizaciones campesinas, empresas rurales y comunidades que, en pequeña escala, revelan posibilidades y cambios que podrían ser viables. La base de esta reflexión son siete emprendimientos productivos locales ubicados en los municipios de Uriondo, Padcaya, Tarija y San Lorenzo en el departamento de Tarija; Achocalla y Laja, en el departamento de La Paz; y en Riberalta en Beni y Porvenir en Pando, en el marco del proyecto *“Contribuir al desarrollo humano integral, impulsando alternativas productivas socialmente justas y ecológicamente sostenibles, en un marco de diálogo y concertación”*.

Estas historias documentadas evidencian las complejidades de emprender en el país y que, con esfuerzo y apoyo de varios actores, se pueden encontrar a mediano y largo plazo proyectos productivos viables y sostenibles. La revisión de estos casos es un insumo valioso para autoridades y servidores públicos, las agencias de cooperación y las propias comunidades para abordar la discusión sobre las alternativas que pueden desarrollarse desde el nivel local y sobre aquellos factores que contribuyen al éxito, en la perspectiva de su futura réplica para impulsar el desarrollo y la transformación de los territorios rurales en Bolivia.

Fundación Jubileo



INTRODUCCIÓN

El incremento de la pobreza rural, la migración interna, la reducción de la disponibilidad y calidad del agua, así como la deforestación y el cambio climático, afectan la producción de alimentos y hacen que Bolivia enfrente un gran desafío: lograr un desarrollo económico y social sostenible. Esta situación plantea la necesidad de generar una base productiva sólida para reducir las brechas territoriales y fortalecer al sector productivo. La prioridad para todas las autoridades de los distintos niveles de gobierno debería ser posicionar el desarrollo desde los territorios.

Desde Fundación Jubileo, a través del proyecto *“Contribuir al desarrollo humano integral impulsando alternativas productivas socialmente justas y ecológicamente sostenibles, en un marco de diálogo y concertación”*, financiado por MISEREOR, se ha sistematizado la experiencia de organizaciones productivas que cumplen con el enfoque de ser socialmente justas y ecológicamente sostenibles¹. Estas organizaciones pueden constituir importantes ejemplos y agentes de cambio para impulsar lineamientos de políticas para el desarrollo productivo con esta orientación y ser referentes para otras organizaciones. A partir de la reflexión sobre los factores que contribuyeron a su éxito, se pueden rescatar las lecciones aprendidas en la perspectiva de su réplica en otras regiones de nuestro país.

Para ello, con base en la *Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Organizaciones Productivas*, elaborada por Fundación Jubileo, en 2022, se establecen los contenidos y la metodología de intervención orientados a identificar estas iniciativas. Con este propósito, se han propuesto variables de análisis agrupadas en tres dimensiones: sociales, económicas y políticas.

1 Para el presente documento, los términos ecológico, agroecológico y orgánico son asumidos como sinónimos.

FIGURA N° 1
VARIABLES para considerar la sistematización de experiencias exitosas en organizaciones productivas



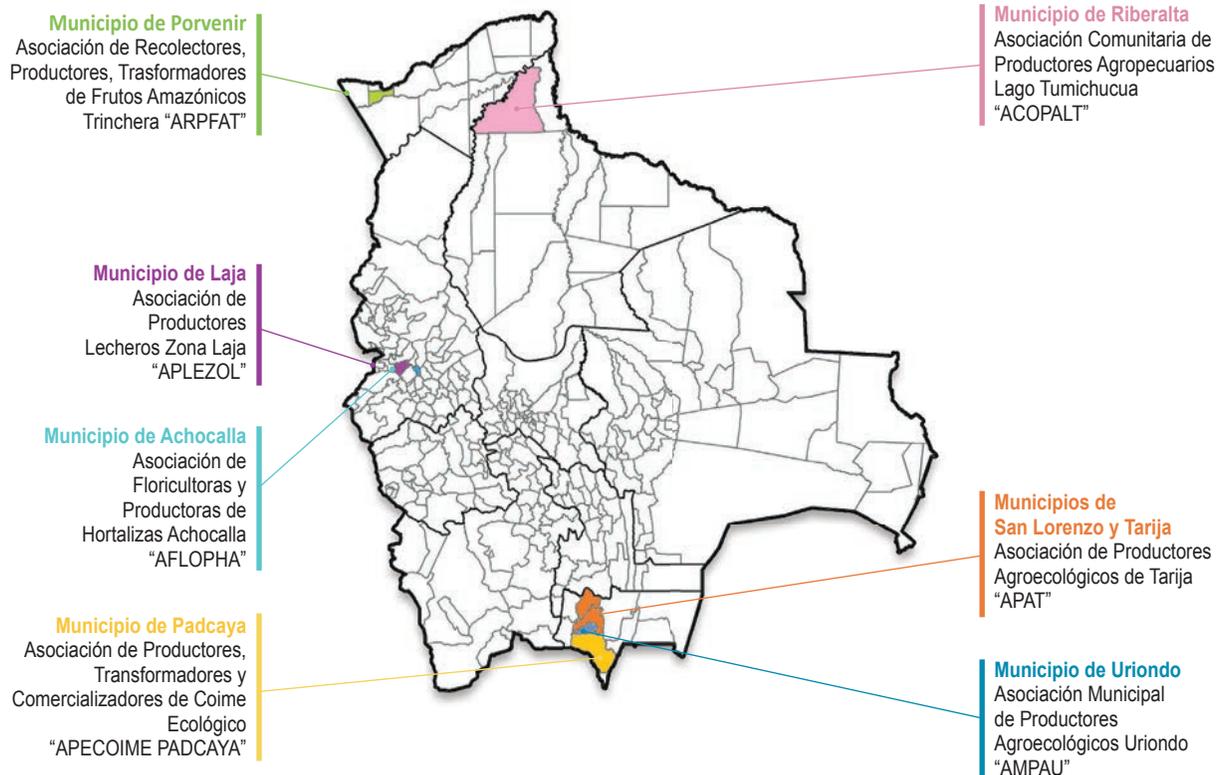
Fuente: Fundación Jubileo. (2022). *Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Organizaciones Productivas*. <https://jubileobolivia.org.bo/Publicaciones/Revistas-Especializadas/iComo-sistematizar-experiencias-exitosas-en-organizaciones-productivas>.

De esta manera, a partir de un mapeo de organizaciones productivas, se identificaron siete experiencias exitosas como alternativas socialmente justas y ecológicamente sostenibles, que buscan contribuir al desarrollo humano integral de sus comunidades y de Bolivia.



EMPRENDIMIENTOS
Productivos

EXPERIENCIAS EXITOSAS EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS



Elaboración propia.

Bajo los criterios establecidos para la selección de una experiencia exitosa en organizaciones productivas, los siete emprendimientos identificados cumplen con el 100% de los criterios establecidos:

CRITERIOS	PONDERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Mejora las condiciones económicas de sus integrantes por el fortalecimiento de algún eslabón productivo. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Estructura productiva que permite la inclusión con equidad de género o generacional. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones productivas y/o comunidades con niveles de pobreza, que se organizan para generar ingresos por medio de sus conocimientos ancestrales en producción natural. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Promover acciones para cuidar el medio ambiente, la producción natural o ecológica sostenible. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Crear un producto saludable y nutritivo con ingredientes ecológicos y naturales. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Participación de eventos: desayuno escolar, subsidio de lactancia, ferias y/o concursos productivos. 	5
<ul style="list-style-type: none"> Registros contables. 	5
<ul style="list-style-type: none"> Formalización de la organización. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Espacios de diálogo creados y liderados por productores, con el propósito de realizar acciones de incidencia política (demandas estratégicas para su sector generadoras de políticas públicas, normas y/o proyectos para el sector). 	10
<ul style="list-style-type: none"> Organización intermunicipal de productores que promueven productos naturales y/o ecológicos. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones productivas y/o comunidades que fueron reconocidas por su labor y constancia en la vida productiva. 	10
TOTAL	100%
	de los criterios

Elaboración propia.

Asimismo, debido a las características de las organizaciones productivas exitosas identificadas, las cuales son ecológicamente sostenibles y socialmente justas, todas ellas contribuyen a los siguientes **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y sus respectivas metas:



Elaboración propia.

Estas experiencias exitosas se describen detalladamente en los siguientes acápite con el fin de conocer sus objetivos, funcionamiento y resultados, así como para entender por qué cumplen con los criterios establecidos.

1

ASOCIACIÓN DE FLORICULTORAS Y PRODUCTORAS DE HORTALIZAS ACHOCALLA AFLOPHA



a. INTRODUCCIÓN

AFLOPHA tiene como objetivo revalorizar el trabajo de las mujeres productoras del municipio de Achocalla en el departamento de La Paz, mediante la producción y transformación de alimentos ecológicos. Estos productos se comercializan para generar ingresos económicos para las familias productoras y fomentar el consumo de alimentos saludables entre los consumidores. Asimismo, se busca generar redes de confianza entre las productoras y los consumidores para fortalecer la relación entre ambos actores.

Bajo los criterios establecidos para la selección de una experiencia exitosa en organizaciones productivas, la Asociación de Floricultoras y Productoras de Hortalizas Achocalla (AFLOPHA) cumple con el 100% de los criterios establecidos.

Respecto a las **variables sociales**, se tiene que este emprendimiento productivo:

- Logró mejorar las condiciones de vida de sus asociadas. La venta de hortalizas orgánicas les permitió incrementar sus ingresos familiares y, además, realizaron mejoras en su infraestructura productiva, como el mantenimiento y la mejora de sus carpas solares.
- Presenta una estructura liderada por mujeres, donde 90% de sus integrantes son mujeres, y el restante 10% son hijos de las asociadas.
- Se organizó para mejorar la calidad de vida de las mujeres productoras de hortalizas de Achocalla y sus familias, basándose en la recuperación de conocimientos ancestrales de sus abuelos, complementados con capacitaciones en producción ecológica. De esta manera, logró una agricultura orgánica que contribuye a sistemas alimentarios sostenibles.

En lo que concierne a las **variables económicas**, se consideró que AFLOPHA:

- Promueve acciones para que su producción no dañe el ecosistema, basado en el bienestar social de sus integrantes, elementos que ayudan a la agricultura familiar sostenible.
- Ofrece hortalizas ecológicas y de alto valor nutricional con precios competitivos.
- Participa en diferentes ferias ecológicas locales e intermunicipales. También comercializa sus hortalizas mediante intermediarios y de forma directa.
- Tiene registros contables sobre la producción e inversión, lo que contribuye a una equitativa distribución de utilidades.
- Cuenta con personalidad jurídica y reglamento interno, lo que les permite acceder a créditos productivos.

Las **variables políticas/institucionales** consideradas en AFLOPHA permiten afirmar que:

- La asociación lideró varias acciones de incidencia política. Por ejemplo, prepararon proyectos para obtener financiamiento para la construcción de sus carpas solares ante instancias del Gobierno central. Asimismo, impulsaron la obtención de la Certificación Ecológica para que los productos agrícolas de Achocalla tengan el reconocimiento y visibilidad como orgánicos ante los consumidores.
- Incentivaron la socialización, sensibilización e intercambio de conocimientos sobre producción ecológica, participando en diferentes espacios de encuentro entre productores, consumidores y comercializadores locales y nacionales, e incluso con universidades e institutos que visitan sus parcelas para conocer su forma de producción.
 - En 2012, obtuvieron el primer lugar con la preparación de sopas instantáneas y mates en la “XI Feria Nacional de Productos Ecológicos y Semillas Nativas Bio Bolivia 2012”. Asimismo, el trabajo de las asociadas es reconocido por instituciones públicas y privadas, las cuales visibilizan su labor considerándolas como ejemplo en la producción ecológica en Bolivia.

b. ANTECEDENTES

Achocalla es un lugar privilegiado por su ubicación geográfica estratégica al encontrarse entre los dos centros urbanos más poblados del departamento de La Paz, los municipios de La Paz y El Alto, y por contar con tres pisos ecológicos que ofrecen una variedad de climas que favorecen la producción agropecuaria.

La producción de hortalizas es una actividad heredada de los antepasados de la zona, que ha sido continuada por los habitantes de Achocalla. En 2005, 415 mujeres, de las cuales 100 son socias activas actualmente, decidieron unirse para trabajar colectivamente y mejorar sus niveles de productividad y acceso a mercados, ofreciendo



hortalizas orgánicas producidas en campo abierto y en invernadero, cuidando a la “Madre Tierra”. De esta manera, nació AFLOPHA, que posteriormente obtuvo su personalidad jurídica en 2007. La organización ha sido clave para mejorar la economía familiar de sus asociadas y para cuidar el medio ambiente.

c. SITUACIÓN INICIAL

Las mujeres de AFLOPHA enfrentaron varios problemas económicos, de infraestructura, tecnológicos, de mercado, técnicos y ambientales. Es así que enfrentaban la difícil situación de tener que rematar su producción agrícola, lo que les generaba bajos ingresos. En lo que respecta a los problemas tecnológicos, las mujeres tenían limitaciones en cuanto al acceso y uso de tecnología adecuada para la producción agrícola. Asimismo, las asociadas tenían dificultades para acceder a nuevos mercados y para la comercialización de sus productos. Además, carecían de capacitación en nuevas formas de producción y en prácticas agrícolas adecuadas para el cuidado del medio ambiente. Por último, en cuanto a los problemas ambientales, las asociadas enfrentaban los factores climáticos y la necesidad de cuidar la “Madre Tierra”.

d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?

AFLOPHA ha logrado superar los obstáculos y alcanzar el éxito gracias a su perseverancia y liderazgo, y al apoyo de diferentes actores. La colaboración de estas instituciones ha permitido que las mujeres de AFLOPHA accedan a nuevas tecnologías, herramientas y capacitaciones que les permiten mejorar su producción agrícola y su comercialización, lo que se traduce en mejores ingresos para sus familias.

La primera instancia que les brindó apoyo fue el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras del Gobierno nacional, que les proporcionó carpas solares. Asimismo, la institución Servicios Múltiples de Tecnologías Apropriadas (SEMTA), en el marco del proyecto “Convenio para el empoderamiento de la mujer en Perú y Bolivia”, capacitó a las asociadas de AFLOPHA en producción orgánica.

Posteriormente, para fortalecer a esta asociación, encontraron otras entidades públicas y privadas (UNITAS, USAID Bolivia, Fundación de Mujeres Canadá, AOPEB, Gobierno Autónomo Municipal de Achocalla, e instancias del Gobierno central como el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, entre otras) que les brindaron herramientas y semillas, además de capacitaciones técnicas. La premisa era que todas las socias participaran de estos beneficios para que pudieran alcanzar sus propósitos y transformar sus vidas y las de sus familias.

Para las mujeres de AFLOPHA, el cuidado del medio ambiente y la “Madre Tierra” es un valor fundamental en su trabajo y en su forma de vida. Por ello, han implementado prácticas agrícolas que buscan cuidar y preservar el medio ambiente, como la producción de hortalizas orgánicas en campo abierto y en invernadero, sin la utilización de químicos y con el uso de técnicas amigables con el medio ambiente.

Además de su compromiso ambiental, las mujeres de AFLOPHA han trabajado arduamente para mejorar su productividad y acceso a los mercados. Han establecido relaciones comerciales con diferentes organizaciones, empresas y consumidores finales. Esto les ha permitido acceder a nuevos mercados y aumentar la demanda de sus productos en los municipios de La Paz y El Alto. Como resultado, sus productos llegan a más personas y son valorados por su calidad y su proceso de producción ecológica. De este modo, han logrado incrementar sus ingresos económicos de manera más estable y sostenible.



e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Los principales factores que permitieron alcanzar el éxito en AFLOPHA fueron:

- Un liderazgo sólido dentro de la organización productiva, que fue fundamental para consolidarla como tal.
- La implementación de reglas claras, normas y reglamentos que facilitaron su funcionamiento y promovieron la transparencia y la confianza entre sus asociadas.
- La asistencia técnica, empresarial y organizacional brindada por instituciones públicas y privadas para mejorar su producción ecológica.
- La generación de productos con valor agregado que les permitió posicionarse como únicos en el mercado. Por ejemplo, las sopas instantáneas y el té de zanahoria, que aún están en proceso de fortalecimiento, han sido claves para destacar y diferenciarse.

f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Los factores identificados que pueden ser replicables por otras organizaciones productivas son:

- La producción ecológica de hortalizas combina conocimientos ancestrales con tecnología y procedimientos técnicos actuales, lo que les permite ofrecer un producto orgánico y saludable.
- Las gestiones exitosas ante instituciones públicas y privadas para acceder al apoyo técnico y financiero, además de la concreción de espacios para la comercialización de sus productos, les ha permitido mejorar su productividad y niveles de competitividad.
- La cohesión social fortalecida ha generado compromisos, cumplimiento de acuerdos, respeto, transparencia, información oportuna y participación activa de sus socias, lo que ha fortalecido a la organización.
- El liderazgo ha sido decisivo para el afianzamiento de la organización productiva.
- La asociatividad es una condición necesaria para formalizarse y crecer, llegar a los mercados y generar economías de escala.

AFLOPHA apuesta por sus hijos, actores centrales para diversificar su oferta manteniendo la esencia de la organización: cuidar la “Madre Tierra” mediante un modelo integral de producción ecológica que asegure el ingreso familiar de todas las integrantes de la asociación y mejore su calidad de vida.

Gracias a la innovación y capacidad técnica, han incursionado en productos transformados, como alternativa económica ante épocas de baja demanda de las hortalizas, con nuevas iniciativas como:

- Helado de verduras:** una combinación de frutas y verduras que se puede adquirir en ferias o mediante pedidos por contacto directo. Los productores de AFLOPHA esperan que pronto sus helados pue-



dan ser distribuidos y comercializados en más puntos de venta a nivel local, con proyección nacional a mediano plazo.

- ii. **Ecoturismo:** las parcelas productivas de la asociación son consideradas escuelas de producción ecológica por el manejo, diversidad y productividad, y los bioindicadores que utilizan para armonizar la producción con la naturaleza. En ese sentido, se están constituyendo en un atractivo ecológico para otras iniciativas y el público en general.
- iii. **Huevos criollos:** bajo la premisa de complementar la nutrición, se implementó una granja modelo de gallinas ponedoras. Se espera la consolidación y crecimiento de este nuevo emprendimiento en el corto plazo.

g. LECCIONES APRENDIDAS

Las lideresas fundadoras identifican algunas lecciones aprendidas que pueden ser útiles para otras organizaciones:

- Es fundamental establecer reglas claras y transparentes en el funcionamiento de la organización, con normas y reglamentos que fomenten la confianza y el compromiso entre las integrantes.
- La asociatividad es un factor clave para el éxito de la organización, ya que permite la formalización, el acceso a recursos y la generación de economías de escala.
- La innovación y diversificación de productos pueden ser una alternativa económica ante épocas de baja demanda, y deben ser implementadas de manera planificada y con capacitación técnica adecuada.
- Es importante tener en cuenta el cuidado y respeto por la naturaleza, ya que la producción ecológica y agroecológica no solo tiene beneficios económicos, sino también sociales y ambientales a largo plazo.
- Es necesario estar alerta a los riesgos y desafíos que enfrenta la organización en el contexto actual, como los cambios climáticos, la competencia y las políticas públicas, y tener capacidad de adaptación y resiliencia ante estos desafíos.
- Los procesos de capacitación, en el marco de la producción agroecológica u orgánica, son importantes porque permiten un accionar de relevancia en la obtención de producciones cada vez más competitivas orientadas al cumplimiento de las expectativas alimentarias de la población.

h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

A partir de la experiencia exitosa, se pudieron rescatar algunas propuestas que pueden contribuir a la creación de normas, políticas y proyectos, tales como:

- Promover la capacitación técnica y empresarial, así como el acceso a financiamiento, para que las organizaciones productivas puedan implementar prácticas agroecológicas y diversificar su oferta de productos, generando así empleos y mejorando la calidad de vida de las familias.
- Fomentar la asociatividad y el liderazgo femenino en el sector agroecológico, ya que ha demostrado ser una herramienta efectiva para el fortalecimiento y consolidación de las organizaciones productivas, así como para la inclusión de las mujeres en la toma de decisiones y en la distribución equitativa de los beneficios económicos.
- Implementar políticas públicas para la conservación y protección del medio ambiente, fomentando la producción ecológica como una alternativa sostenible y respetuosa con la naturaleza.



Disfruta de los
Helados VerdiFruts
 Con zumo de Frutas y Verduras

Pedidos y reservas al: 62368606

f Aflopha

- Incentivar la investigación y el desarrollo de tecnologías apropiadas para la producción ecológica, adaptadas a las condiciones locales y que permitan mejorar la eficiencia productiva y la calidad de los productos orgánicos.
- Fortalecer la comercialización de productos ecológicos en ferias, mercados ecológicos y otros espacios mediante alianzas con otros gobiernos locales e instancias del Gobierno nacional, además de instituciones privadas.

i. IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID -19

La pandemia Covid-19 generó cambios en muchos aspectos de la sociedad, incluso en la forma en que se comercializan y consumen los productos agrícolas. AFLOPHA fue capaz de adaptarse rápidamente a esta situación, aprovechando las oportunidades que se presentaron para llegar a un público más amplio y ofrecer sus productos de manera más eficiente y segura, esto les permitió:

- Aprender a comercializar y promocionar su producción mediante redes sociales.
- Implementar un sistema de distribución a domicilio, además de ampliar sus puntos de comercialización con instituciones aliadas, como la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB).
- Ampliar los canales de comunicación con sus clientes, habilitando grupos de WhatsApp.

Además, su compromiso con la comunidad y el bienestar social se vio reflejado en su donación de canastas de alimentos a familias necesitadas. Sin duda, estas acciones han fortalecido la imagen y la reputación de AFLOPHA como una organización comprometida y responsable.

j. DATOS DE CONTACTO

Encarnación Fernández

**Presidenta de la Asociación de Floriculturas y Productoras de Hortalizas Achocalla
AFLOPHA**

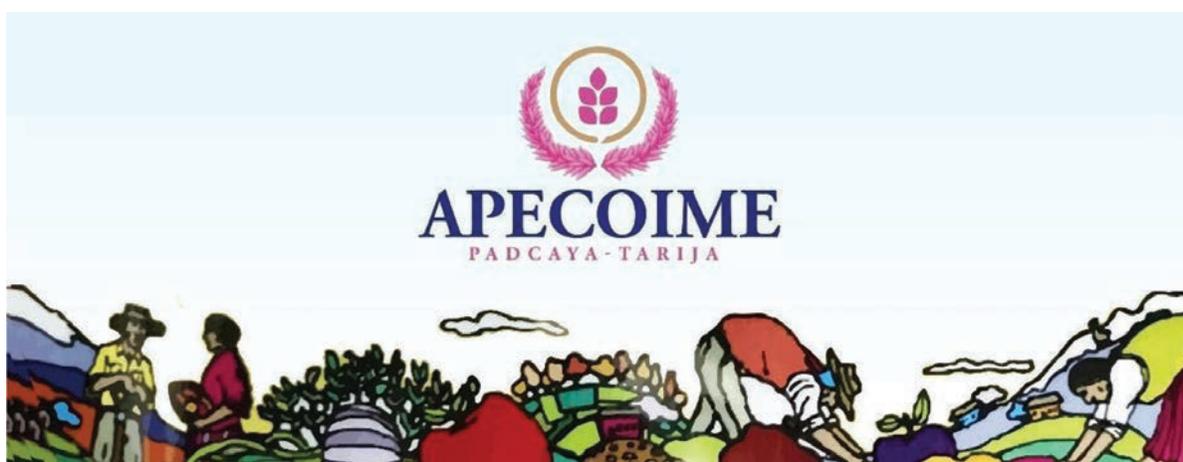
Municipio de Achocalla, departamento de La Paz

Número de celular: 73039498



2

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES, TRANSFORMADORES Y COMERCIALIZADORES DE COIME ECOLÓGICO – APECOIME PADCAYA



a. INTRODUCCIÓN

APECOIME aglutina a socios provenientes de diferentes comunidades del municipio de Padcaya del departamento de Tarija. Esta iniciativa transforma el coime (amaranto) en barras nutricionales. Además, promueve la producción ecológica, lo que contribuye a la diversificación de la economía de la región y a la promoción de prácticas sostenibles en la agricultura. La producción de alimentos saludables y nutritivos, sin conservantes, también es un aspecto muy valioso, ya que cada vez más personas están interesadas en llevar una alimentación saludable y consciente.

La Asociación de Productores, Transformadores y Comercializadores de Coime Ecológico (APECOIME) es una iniciativa socialmente justa y ecológicamente sostenible, cumpliendo con todos los criterios considerados en la *Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Organizaciones Productivas* (Jubileo,2022).

Respecto a las **variables sociales**, se tiene que este emprendimiento productivo:

- Transformó el coime (amaranto), lo que permitió mejorar el ingreso de sus asociados.
- La mayoría de sus miembros son mujeres. Los cargos jerárquicos tienen una clara presencia femenina, lo que es un ejemplo de equidad de género y empoderamiento de las mujeres en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos productivos.
- Las comunidades que dotan la materia prima utilizan sus conocimientos ancestrales en los procesos de producción ecológica.

En lo que concierne a las **variables económicas**, se consideró que APECOIME:

- Busca que las parcelas de los productores de las diferentes comunidades estén certificadas como producto ecológico, por el Consejo Nacional de Producción Ecológica (CNAPE).
- Ofrece productos elaborados con materia prima ecológica y certificada, lo que demuestra un compromiso con la calidad y la sostenibilidad de su producción.
- Participa en ferias, además de licitaciones públicas.
- Tiene un registro contable para una gestión adecuada y transparente.
- Cuenta con personalidad jurídica, normas internas y registro sanitario del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).

Respecto a las características de las **variables políticas/institucionales** de APECOIME:

- Participa en las reuniones comunales orientadas a priorizar las necesidades de su sector en la planificación municipal.
- Mediante la participación en distintos eventos en los ámbitos local y nacional, se promovieron procesos de comercialización de sus productos.
- Es reconocida por su Gobierno Municipal, además de otras organizaciones productivas, al integrarlas en su proceso productivo.

b. ANTECEDENTES

El municipio de Padcaya se encuentra en el departamento de Tarija y se destaca por unir la zona alta, puna, con los valles bajos, sur andinos, convirtiéndose en un lugar estratégico al conectar la capital municipal, Tarija, con el norte de Argentina.

Este municipio tiene un gran potencial turístico debido a sus expresiones culturales y religiosas, así como a su patrimonio paleontológico y arqueológico. Su sector agropecuario es una actividad económica generalizada entre su población, y sus agricultores trabajan con un sistema de producción tradicional que enfatiza el cuidado del medio ambiente.

Padcaya es un municipio predominantemente rural. En la comunidad de Chalarmarca se encuentran las mayores plantaciones de coime, también conocido como amaranto. Así, en 2010, los productores de coime de las comunidades de Rincón Grande, Chalarmarca, Alisos y El Carmen, ante la necesidad de sostenerse



económicamente, decidieron asociarse y conformar APECOIME, que posteriormente obtuvo su personalidad jurídica en 2015, mediante Resolución Departamental N° 1216.

c. SITUACIÓN INICIAL

Al inicio, el coime o amaranto era producido exclusivamente para consumo local en el municipio de Padcaya. No obstante, debido a la necesidad de generar mayores ingresos, las productoras de este cereal intentaron, en varias ocasiones, comercializarlo como harina o en productos horneados como galletas y pan, sin obtener resultados satisfactorios debido a la poca aceptación en el mercado.

Gracias al apoyo de instituciones privadas y del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, las mujeres productoras de coime decidieron asociarse y crear un emprendimiento que ayudara a mejorar sus ingresos y promover la producción ecológica del cereal.

d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?

Desde el año 2010, la promoción de la producción ecológica del coime o amaranto se convirtió en una prioridad para el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, que buscó recuperar los cultivos ancestrales del municipio y contribuir a la seguridad alimentaria. Para lograrlo, se construyó una planta procesadora en la comunidad de Chalarmarca con el apoyo de otras instituciones, y se alentó a las mujeres productoras de coime de las comunidades de Rincón Grande, Chalarmarca, Alisos y El Carmen a formalizar su situación mediante la creación de la APECOIME. El equipamiento fue donado por el CNAPE, junto con la organización Pro-Bolivia.

Aunque la infraestructura estaba disponible, las líderes fundadoras buscaron el apoyo financiero de diferentes organizaciones para ampliar la planta procesadora. En lugar de recibir financiamiento directo, se les solicitó que contribuyeran con mano de obra y materiales para la ampliación de la infraestructura. Además, las socias decidieron diversificar su producción y, con la ayuda de autoridades municipales y varias Organizaciones No Gubernamentales (ONG), elaboraron una barra nutricional que combinaba el coime con maní y miel producidos en la zona. Tras obtener el registro sanitario correspondiente y rediseñar la presentación de sus productos, pudieron comercializar sus barras de coime en el mercado local, nacional y presentarse a licitaciones públicas.

e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Para el éxito de APECOIME, algunos de los principales factores que intervinieron fueron:

- La alianza estratégica entre APECOIME y su gobierno municipal, que ha perdurado en el tiempo sin verse afectada por el cambio de autoridades.
- El apoyo del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya hacia su sector productivo, mediante la focalización de sus recursos financieros y técnicos en emprendimientos productivos que generan un efecto multiplicador en su economía.
- La capacitación brindada por las ONG les ha permitido adquirir conocimientos y espacios de fortalecimiento de sus capacidades.
- La inquietud, perseverancia y liderazgo han fortalecido las relaciones de proximidad y confianza entre las productoras.
- La creación de productos “estrella”, resultado del rescate de experiencias foráneas, ha permitido mejorar sus procesos productivos adaptándolos a las particularidades de sus comunidades.
- La obtención del registro sanitario les ha permitido presentarse en licitaciones públicas.



f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Considerando la historia de APECOIME, se pueden identificar algunos factores que pueden ser replicables por otros emprendimientos productivos:

- El trabajo conjunto entre productores y su gobierno local es necesario para generar condiciones favorables que permitan explotar las vocaciones productivas de los municipios.
- La capacitación es fundamental para el desarrollo de nuevas habilidades en la producción de barras nutricionales y en la gestión de los procesos de comercialización.
- La asociatividad y la colaboración son necesarias para fortalecer los emprendimientos productivos, tanto en términos de calidad como de cantidad de la producción.
- El liderazgo comunitario es vital para la institucionalidad y transparencia de las organizaciones productivas.
- La integración con otros emprendimientos en la cadena productiva es un factor determinante. En el caso de APECOIME, la compra de insumos de las comunidades que producen coime, miel y maní, siendo sus principales proveedores para la elaboración de las barras nutricionales.
- El asesoramiento, acompañamiento e intercambio de experiencias similares son importantes para la formalización y proyección de organizaciones comunitarias y productivas.
- La obtención del registro sanitario y la formalización se convierten en aspectos diferenciadores para la producción ecológica.

g. LECCIONES APRENDIDAS

Las líderes de la asociación destacaron algunas lecciones aprendidas, como:

- La organización y la distribución equitativa de tareas entre las socias son importantes para garantizar el éxito del emprendimiento.
- Los factores diferenciadores, como la receta o los ingredientes que conforman la ventaja competitiva, deben ser protegidos y resguardados para evitar su imitación por parte de la competencia.
- Es importante tener cuidado al utilizar términos como “ecológico” debido a los requisitos que esto implica, como la obtención del registro sanitario del SENASAG, que puede ser un proceso costoso y que implica una serie de requisitos y regulaciones específicas.

h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Existen varias propuestas que se pueden incluir en la agenda política para la creación de normas, políticas y proyectos a partir de la experiencia de APECOIME. Algunas de estas propuestas son:

- Generar alianzas institucionales entre organizaciones y gobiernos locales para promover procesos de intercambio de experiencias exitosas en producción ecológica, tanto a nivel local, departamental, nacional como internacional. Esto permitiría una mayor difusión de las buenas prácticas y soluciones innovadoras, lo que a su vez fomentaría el crecimiento y fortalecimiento de los emprendimientos productivos ecológicos.
- Articular acciones institucionales orientadas a fomentar y respaldar la producción, transformación y comercialización ecológica, brindando asistencia técnica, financiera y de capacitación para el desarrollo de estas actividades. Esto permitiría fortalecer las capacidades productivas de los emprendimientos ecológicos y fomentar su crecimiento y expansión.
- Impulsar la articulación de los distintos productores ecológicos del municipio mediante el Sistema Participativo de Garantías, el cual permitiría asegurar la calidad de los productos ecológicos y garantizar la confianza de los consumidores, lo que a su vez fortalecería el mercado de estos productos.
- Priorizar la adquisición de productos locales por parte del Estado, para apoyar a los productores locales y fomentar el desarrollo de la economía local, reducir la huella de carbono y promover la sostenibilidad. Además, esto también tendría un impacto positivo en la salud y nutrición de la población, al ofrecer alimentos de alta calidad.

i. IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19

Durante la pandemia de Covid-19, las socias de APECOIME se vieron afectadas principalmente en dos aspectos:

En la cuarentena estricta, las socias no podían movilizarse ni realizar actividades conjuntas, lo que llevó a una desvinculación gradual y a la interrupción de la producción debido a la falta de insumos y personal para procesar y comercializar los productos, lo que resultó en pérdidas significativas.

Sin embargo, en la cuarentena flexible, las socias lograron articularse para producir barras de coime a solicitud del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, con el propósito de distribuir este producto a personas que padecían Covid-19, para ayudarles a aumentar sus defensas debido a las propiedades nutricionales de las barras.

j. DATOS DE CONTACTO

Felisa Ontiveros

**Presidenta de la Asociación de Productores, Transformadores y Comercializadores de Coime Ecológico
APECOIME PADCAYA**

Municipio de Padcaya, departamento de Tarija

Número de celular: 67382955





3

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LECHEROS ZONA LAJA – APLEZOL

a. INTRODUCCIÓN

APLEZOL busca posicionar y promover el consumo de una leche sana y ecológica, en armonía con la Pachamama (Madre Tierra). De esta manera, se busca coadyuvar a la alimentación de las personas, además de posicionar la producción ecológica y sostenible del municipio de Laja.

La Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Organizaciones Productivas (2022) señala los criterios considerados por la Asociación de Productores Lecheros Zona Laja (APLEZOL) para convertirse en una iniciativa socialmente justa y ecológicamente sostenible.

En cuanto a las **variables sociales**, se destaca que APLEZOL:

- Mejora las condiciones económicas del municipio al contar con socios recolectores de leche por comunidad.
- Promueve la equidad de género dentro de la asociación, donde la inscripción como socio se realiza en pareja (esposo y esposa); además, el directorio es elegido por las comunidades.
- Por medio de la asociatividad, los comunarios venden leche ecológica de acuerdo con sus usos y costumbres, lo que permite generar mayores ingresos en estas familias productoras.

En cuanto a las **variables económicas**, se considera que APLEZOL:

- Produce leche ecológica de vacas que reciben una alimentación natural con pastos y forrajes que no emplean herbicidas, pesticidas ni fertilizantes sintéticos o químicos.
- Ofrece una leche natural que contiene nutrientes esenciales con un alto valor nutricional.
- Participa en diferentes ferias para exponer su producción lechera.
- Cuenta con registros contables manuales.

- Posee personalidad jurídica, reglamento interno y registro sanitario del SENASAG.

Entre las características de las variables políticas/institucionales de APLEZOL se destacan que:

- Realiza gestiones ante autoridades municipales, además de buscar apoyo de instituciones privadas para el equipamiento de su planta procesadora de lácteos.
- Ofrece un producto natural y nutritivo producido por varias comunidades que es comercializado en otros municipios.
- Es reconocida por diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, como una de las primeras productoras de leche natural.

b. ANTECEDENTES

El municipio de Laja, ubicado en la región del altiplano, se destaca por ser predominantemente rural, con un total de 78 comunidades (GAML, 2021). La principal fuente de sustento económico de las familias está ligada a la actividad agropecuaria, donde se encuentran varias organizaciones de productores, como los lecheros de APLEZOL, artesanos de Palcoco, productores ecológicos de Chojasivi, carpas solares de Laja, artesanos de Isla Suriqui, panificadores de Laja y varias organizaciones de mujeres dedicadas al tejido.



En este contexto, Laja es uno de los principales productores de leche de la región y es donde se encuentra la sede de APLEZOL. Esta organización se creó hace aproximadamente 20 años y obtuvo su personalidad jurídica en 2011, mediante la Resolución Departamental N° 976/2011. APLEZOL cuenta con módulos de acopio de leche por comunidad, lo que contribuye a la generación de ingresos para varias familias que residen en este municipio.

c. SITUACIÓN INICIAL

La creación de APLEZOL fue una respuesta a las dificultades económicas que enfrentaron las familias de Laja debido a eventos climáticos que afectaron la producción agrícola. Muchas personas decidieron migrar en busca de mejores oportunidades, pero el sector pecuario se mantuvo estable. Algunas personas optaron por criar ganado para su autoconsumo y otras encontraron una oportunidad de generar ingresos a través de la crianza de vacas lecheras. Fue así como los comunarios se unieron para ofrecer leche ecológica a empresas públicas y privadas, dando origen a APLEZOL.

d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?



La unión de los comunarios en APLEZOL les permitió mejorar su calidad de vida a través de la producción y comercialización de leche. Además, el convenio con la empresa privada y la Universidad Pública de El Alto les ha brindado capacitación en buenas prácticas y mejoramiento de la calidad de la leche, lo que les permite cumplir con los estándares exigidos por el SENASAG y, por lo tanto, acceder a mejores precios por su producto.

La construcción de la planta procesadora de lácteos agroecológicos, gracias al apoyo de varias instituciones, como la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro Rural), Pro Bolivia del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el Gobierno Autónomo Municipal de Laja, el gobierno de Canadá y la Fundación LEGER, es un gran logro para la asociación, ya que les permitirá transformar la leche en productos con valor agregado y generar más economía para los socios. Actualmente, los socios buscan el financiamiento necesario para equipar la planta y seguir fortaleciendo su producción.

Además, es importante destacar que la reinversión de sus ingresos en la educación de sus hijos es una muestra de que el desarrollo económico de una comunidad puede tener un impacto positivo en su desarrollo social y humano.

e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Algunos de los factores que intervinieron en el éxito de APLEZOL son:

- La diversificación de las actividades productivas de la asociación, lo que les permitió enfrentar eventos climáticos adversos y generar ingresos más estables.
- La generación de alianzas estratégicas con empresas privadas interesadas en la producción de leche ecológica de alta calidad y con instituciones que brindaron apoyo financiero y técnico para la construcción de la planta procesadora.
- La implementación de buenas prácticas en la producción, manipulación y procesamiento de la leche, lo que les garantizó cumplir con los requisitos de calidad e inocuidad establecidos por el SENASAG.
- Las normas internas mejoran las relaciones de confianza y reciprocidad, lo que condujo a que los comunarios asuman su compromiso respecto a su capacitación y la entrega de la leche cumpliendo los plazos y estándares de calidad solicitados.

f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Algunos factores que pueden ser replicables por otros emprendimientos productivos, dada la experiencia de APLEZOL, son:

- La identificación y aprovechamiento de los recursos naturales y potencialidades productivas de la zona.
- La búsqueda de alianzas estratégicas con empresas y organismos que puedan aportar recursos, conocimientos y tecnologías para mejorar la producción y comercialización.
- La incorporación de buenas prácticas de sanidad animal y manejo de la leche para garantizar su calidad e inocuidad, y poder acceder a mercados exigentes.
- La capacitación y formación permanente de los asociados en aspectos técnicos, administrativos y de gestión empresarial, para mejorar la eficiencia y rentabilidad del emprendimiento.
- La promoción y valoración de los productos ecológicos, que pueden tener una mayor demanda y mejor precio en los mercados actuales.
- La gestión y el trabajo comunitario, importantes para mejorar la competitividad y diversificación de su producción y medios de vida.

g. LECCIONES APRENDIDAS

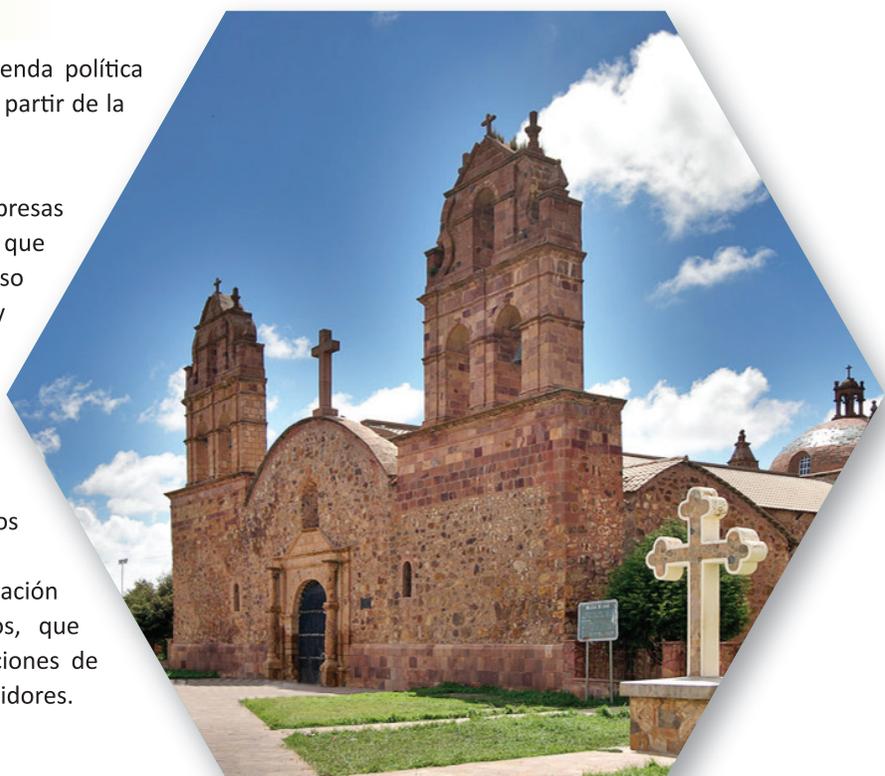
Las lecciones aprendidas mencionadas por los líderes de APLEZOL son valiosas y pueden ser aplicables en otras iniciativas productivas. Algunas de estas lecciones son:

- Los líderes deben ser un ejemplo de integridad y ética, y deben buscar constantemente capacitarse y actualizarse para impulsar a los miembros hacia objetivos importantes.
- La constancia y la perseverancia son sustanciales para lograr objetivos a largo plazo, y es necesario ser paciente en el proceso.
- Es fundamental considerar la temporalidad de la gestión del directorio y evaluar si es suficiente para manejar y emprender nuevas mejoras en la asociación, y hacer ajustes si fuese necesario.

h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Las propuestas que se pueden visibilizar en la agenda política para la creación de normas, políticas y proyectos, a partir de la experiencia de APLEZOL son:

- Promover la creación y fortalecimiento de empresas asociativas, como cooperativas y asociaciones, que permitan a las comunidades rurales tener acceso a mercados más amplios y diversificados, y mejorar su capacidad de negociación con los compradores.
- Facilitar el acceso a tecnologías adecuadas y sostenibles que permitan mejorar la producción, transformación y comercialización de los productos rurales, así como reducir los impactos ambientales y mejorar la eficiencia energética.
- Impulsar la creación de sistemas de certificación y trazabilidad de los productos agropecuarios, que permitan garantizar su calidad, origen y condiciones de producción, y mejorar la confianza de los consumidores.



i. IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID -19

La pandemia COVID-19 afectó negativamente a la industria lechera y a los socios de APLEZOL. Sin embargo, esta situación demuestra la importancia de diversificar los mercados y las formas de comercialización de los productos. Es posible que APLEZOL pueda explorar la venta directa de leche y otros productos lácteos a través de canales digitales, como las redes sociales o plataformas de comercio electrónico, para llegar a un público más amplio y reducir su dependencia de un solo comprador. Además, es importante buscar formas de almacenamiento y conservación adecuadas para evitar la pérdida de productos durante las restricciones de movilidad.

j. DATOS DE CONTACTO

Felix Huayhua

Ex presidente de la Asociación de Productores Lecheros Zona Laja

APLEZOL

Municipio de Laja, departamento de La Paz

Número de celular: 73234711



4

ASOCIACIÓN COMUNITARIA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAGO TUMICHUCUA - ACOPALT



a. INTRODUCCIÓN

ACOPALT brinda una oportunidad de trabajo y generación de recursos para las familias de la comunidad de Tumichucua del departamento de Beni. Además, contribuye a mejorar la salud de la sociedad boliviana al ofrecer un alimento más nutritivo. El trabajo de ACOPALT no solo tiene impacto económico en la comunidad, sino también social, ya que promueve hábitos alimentarios más saludables.

La Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Organizaciones Productivas (2022) señala criterios pertinentes, en los cuales la Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua (ACOPALT) se considera una iniciativa socialmente justa y ecológicamente sostenible.

Respecto a los criterios de las **variables sociales**, se pueden mencionar las siguientes características de ACOPALT:

- Está orientada a mejorar las condiciones de vida de sus socios, mediante una remuneración en función de la cantidad de pencas de plátano que entregan a su planta de procesamiento.
- La mitad de sus socios son mujeres, quienes ocupan cargos directivos y técnicos en los procesos productivos.
- Se organizaron en función de los conocimientos ancestrales para otorgar un valor agregado a la producción de plátano.

En cuanto a las **variables económicas**, se consideró que ACOPALT:

- Promueve acciones para la producción natural de los platanales.
- Procesa el plátano verde para transformarlo en harina de chila (plátano), producto que cumple las normas de sanidad y es totalmente natural, sin la utilización de conservantes.
- Participa en varias ferias locales y nacionales, con el objetivo de promocionar su producto. Además, la harina de chila fue distribuida en la canasta estudiantil en Riberalta.
- Tiene registro contable.
- Está constituida como una Organización Económica Comunitaria (OECOM). Cuenta con un reglamento interno y SENASAG.

Entre las características de las **variables políticas/institucionales** de ACOPALT, se tienen las siguientes:

- Es parte de la Federación de Productores, Recolectores, Transformadores y Comercializadores de Productos Amazónicos del Beni (FEDAPABENI), que impulsa la producción y aprovechamiento de los frutos amazónicos como rubro estratégico del desarrollo del municipio y la región, proponiendo políticas públicas favorables que garanticen toda la cadena productiva. Han contribuido con la elaboración de la Ley Municipal Amazónica N° 113 de Frutos Amazónicos, que declara al asaí, majo, cacao y copoazú como productos estratégicos para el municipio de Riberalta.
- Las acciones y gestiones que desarrollan, como miembros de la Federación, están orientadas a promover el aprovechamiento y consumo de los frutos amazónicos, como la harina de chila.
- Es reconocida por varias instituciones privadas y públicas.

b. ANTECEDENTES

La comunidad de Tumichucua, cuyo nombre en idioma tacana significa “Isla de los Motacuses”, se encuentra a 20 kilómetros del municipio de Riberalta, en el departamento del Beni. Esta comunidad ha decidido impulsar el aprovechamiento y consumo del plátano verde mediante su procesamiento, diversificando su economía de manera sostenible.

En Tumichucua, las familias conviven en medio de platanales y valoran este fruto como alimento desde la infancia de varias generaciones. Fue a través del plátano verde que las familias productoras decidieron conformar ACOPALT, una instancia que ha fortalecido la economía comunitaria, sostenible y ha reconocido el trabajo de las mujeres, los cuidados y el respeto al medio ambiente.

c. SITUACIÓN INICIAL

En la comunidad de Tumichucua, el plátano verde es un recurso abundante y altamente valorado por sus características nutricionales, constituyéndose en el alimento de varias generaciones. Ante la necesidad de aprovechar este fruto, el año 2010, los habitantes de la comunidad empezaron a producir harina de chila de



forma artesanal. Sin embargo, los beneficios de esta transformación del plátano no se veían reflejados en la economía local debido a que se empleaba mucho tiempo en su producción y los ingresos económicos no mejoraban.

d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?

La comunidad de Tumichucua logró transformar un recurso natural abundante en su región, como es el plátano verde, en una oportunidad de desarrollo sostenible, a través de la creación de ACOPALT y la construcción de una planta de procesamiento de productos derivados del plátano verde.

La capacitación y el apoyo de instituciones públicas y privadas han sido clave para mejorar la producción de harina de plátano y, con ello, generar empleo y mejorar las condiciones de vida de la comunidad. De esta manera, el año 2016 decidieron fundar ACOPALT; para el efecto, los miembros de la comunidad cedieron un terreno para la construcción de una planta de procesamiento. El 2019, con el apoyo del Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta, el Comité Técnico del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición dependiente del Ministerio de Salud y la asistencia técnica de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), fue inaugurada la primera planta de procesamiento de productos derivados del plátano verde. La formalización legal y la organización interna de ACOPALT, así como la obtención del registro del SENASAG, son pasos importantes que coadyuvaron al acceso al mercado local y nacional, y cumplir con sus desafíos futuros de comercialización en el ámbito internacional.



Esta iniciativa no solo es una oportunidad de desarrollo económico para la comunidad de Tumichucua, sino que también impulsa el consumo de alimentos nutritivos y locales, como el plátano verde, lo que puede tener beneficios en términos de salud para la población y de conservación del medio ambiente al fomentar la producción y consumo de alimentos locales y sostenibles.

e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Algunos de los factores que intervinieron en su éxito fueron:

- La consolidación de un tejido social fuerte y cohesionado que permitió fortalecer su vocación productiva.
- El apoyo brindado por instituciones públicas y privadas mediante la cualificación técnica de los comunarios, que les permitió potenciar el rol productivo de la comunidad de Tumichucua y dinamizar la actividad económica, especialmente de mujeres y jóvenes.
- El liderazgo y trabajo continuo de su dirigencia, que permitió gestionar proyectos para la asociación.
- Las reglas internas claras que coadyuvaron a la organización y distribución del trabajo.
- Las relaciones interinstitucionales que fueron construyendo mediante la buena gestión y el aporte de los socios y comunarios para acceder a proyectos.
- El acceso de la materia prima durante todo el año, que aseguró la producción constante.

f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Algunos factores que pueden ser replicables por otros emprendimientos productivos, dada la experiencia de ACOPALT, son:

- La reinversión de ganancias para fortalecer la capacidad instalada es clave para aumentar la producción y mejorar la calidad del producto.



- La formalización legal es fundamental para acceder a nuevos financiamientos y oportunidades de mercado.
- Ofrecer un producto ecológico y nutritivo es una estrategia importante, especialmente en un contexto donde la salud y la alimentación están siendo cada vez más valoradas.
- La creación de una marca propia y la participación en ferias nacionales e internacionales son oportunidades para distinguir el producto y alcanzar nuevos mercados.

g. LECCIONES APRENDIDAS

Los líderes de la asociación mencionaron algunas lecciones aprendidas como:

- La importancia de la planificación y la gestión eficiente de los recursos, tanto humanos como financieros, para lograr los objetivos de la organización.
- La necesidad de diversificar la producción y de innovar para mantenerse competitivos en el mercado.
- Consolidar alianzas estratégicas con otras organizaciones y empresas para acceder a nuevos mercados y recursos.
- La necesidad de adaptarse a los cambios del entorno, como las tendencias del mercado y las regulaciones gubernamentales, para mantener la viabilidad del negocio.
- La importancia de tener una visión compartida y un compromiso colectivo para lograr los objetivos de la organización, así como de fomentar la participación y la inclusión de todos los miembros de la comunidad.

h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Además, algunas otras propuestas que podrían surgir a partir de la experiencia de ACOPALT son:

- Promover la formalización y asociatividad de las iniciativas productivas para acceder a oportunidades de financiamiento y participar en programas de desarrollo económico.

- Implementar políticas de inclusión y equidad de género para asegurar la participación y liderazgo de las mujeres en iniciativas productivas y en la toma de decisiones.
- Fomentar la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos productivos a partir de recursos naturales locales, con el objetivo de generar valor agregado y diversificar la oferta productiva de la región.
- Promover la capacitación y formación en habilidades empresariales y financieras, a fin de fortalecer la gestión de las iniciativas productivas y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.
- Creación de programas de apoyo y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la comercialización de productos amazónicos en mercados locales, nacionales e internacionales.

i. IMPACTO DE LA PANDEMIA Covid-19

Durante la crisis sanitaria de la pandemia COVID-19, el Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta decidió priorizar la producción local para la entrega de una canasta estudiantil. Por esta razón, ACOPALT tuvo que asociarse con una empresa para poder cumplir con los requisitos exigidos en la licitación pública convocada por el gobierno local. La harina de chila, que es un producto perenne con un alto valor nutricional, fue el único fruto amazónico local que se incluyó en la canasta estudiantil de Riberalta. Para enfrentar ese desafío, ACOPALT contrató más personal y adquirió materia prima de las comunidades cercanas, logrando así dinamizar la economía de la región amazónica.

j. DATOS DE CONTACTO

Erlin Moreno

Representante legal de la Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua

ACOPALT

Municipio de Riberalta, departamento de Beni

Número de celular: 74729524



5

ASOCIACIÓN DE RECOLECTORES, PRODUCTORES Y TRANSFORMADORES DE FRUTOS AMAZÓNICOS TRINCHERA - ARPTFAT



a. INTRODUCCIÓN

ARPTFAT está apostando por nuevas opciones de producción sostenible con frutos exóticos que se encuentran en la Amazonía pandina. De esta manera, no solo se generan ingresos para las familias de la zona, sino que también se contribuye al manejo sostenible de los bosques amazónicos.

La Asociación de Recolectores, Productores y Transformadores de Frutos Amazónicos Trinchera (ARPTFAT) es una iniciativa socialmente justa y ecológicamente sostenible, dado que cumple con la totalidad de los criterios considerados.

En cuanto a las **variables sociales**, se pueden mencionar las siguientes características de ARPTFAT:

- Está orientada a mejorar los ingresos de sus integrantes a través de la diversificación económica, principalmente en la comunidad Trinchera.
- Está conformada por hombres y mujeres de diferentes edades.
- Genera importantes ingresos para sus socios y comunidades, utilizando de manera sostenible la riqueza natural del bosque amazónico pandino.

En cuanto a las **variables económicas**, se considera que ARPTFAT:

- Realiza acciones para proteger el medio ambiente, promoviendo la conservación del bosque. El aprovechamiento de estos recursos se ha reglamentado en las normas internas de la comunidad, prohibiendo la tala de árboles y promoviendo su aprovechamiento mediante técnicas de aproximación al fruto.
- Realiza prácticas agrícolas orgánicas con técnicas compatibles con el medio ambiente.
- Participa en diferentes ferias locales y nacionales.
- Tiene registros contables.
- Tiene personalidad jurídica, estatutos, reglamento interno y registro sanitario SENASAG.

En cuanto a las **variables políticas/institucionales** de ARPTFAT, se puede mencionar lo siguiente:

- Contribuyó a la elaboración de la Ley Departamental N° 013 de declaración y promoción de frutos amazónicos de Pando, que tiene como objetivo central declarar patrimonio departamental a los frutos amazónicos y promover su conservación, manejo, aprovechamiento, industrialización y comercialización. Además, apoyó en la aprobación de la norma boliviana de pulpa de asaí elaborada por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA).
- Es miembro de la Federación de Asaí y Frutos Amazónicos del departamento de Pando (FEDAFAP), que agrupa a las iniciativas productivas campesinas vinculadas con la producción y venta de pulpa congelada de asaí. También forma parte de la Plataforma Interinstitucional de Articulación de Complejos Productivos de Frutos Amazónicos del departamento de Pando (PICFA).
- Es reconocida por su planta procesadora de pulpa de asaí en el ámbito departamental.

b. ANTECEDENTES

La comunidad campesina Trinchera está ubicada en el municipio de Porvenir, en el departamento de Pando. La principal actividad económica en la comunidad es la recolección y extracción de recursos naturales, junto con la agricultura de subsistencia y la implementación de sistemas agroforestales. La recolección de los frutos del árbol de la castaña es la principal fuente de ingresos económicos para las familias de Trinchera, aunque también se dedican a la extracción de recursos no maderables como el asaí, lo que contribuye a la seguridad alimentaria y la generación de ingresos (Plan de Gestión Integral de Bosques y Tierra Comunidad Campesina “Trinchera”, 2018).

El año 2016, 10 jóvenes emprendedores formaron la Asociación de Recolectores Productores y Transformadores de Frutos Amazónicos Trinchera (ARPTFAT), con el objetivo de producir asaí de manera artesanal. El 2017, ARPTFAT obtuvo su personalidad jurídica mediante la Resolución Departamental N° 077/2017.





c. SITUACIÓN INICIAL

El 2015, dos jóvenes parejas de la comunidad Trinchera, después de vivir varios años en las ciudades, decidieron regresar con la esperanza de mejorar sus condiciones de vida. Analizando las potencialidades del territorio, presentaron la idea de apostar por nuevas alternativas de desarrollo, como la producción y recolección de frutos que ofrece la Amazonía pandina, entre ellos el asaí. La propuesta fue presentada ante la asamblea de la comunidad y obtuvieron el permiso y apoyo para la construcción de la planta procesadora de asaí. De esta manera, ambas parejas buscaban construir un nuevo futuro para sus familias.



d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?

- La historia de ARPTFAT es un ejemplo inspirador de cómo la perseverancia, la unión y el trabajo en equipo pueden generar un cambio significativo en una comunidad. A través de su emprendimiento, han logrado no solo mejorar su calidad de vida y generar empleo, sino también aprovechar de manera sostenible los recursos naturales de la Amazonía pandina.
- Para la construcción de la planta procesadora de asaí, la comunidad realizó un préstamo de Bs 7.000. Este financiamiento les permitió a las dos familias involucradas apostar por la generación de empleo e ingresos a través de nuevas alternativas orientadas a mejorar la calidad de vida de la población.
- Uno de los socios ya tenía conocimientos sobre el proceso para despulpar el asaí y su transformación, gracias a una capacitación y asesoramiento en la comunidad de Berlín del municipio de Riberalta, brindada por el Instituto para el Hombre, la Agricultura y la Ecología (IPHAE) y la Universidad en Riberalta. Después de ello, visitaron a la asociación ACOPEMA, quienes ya venían trabajando en el aprovechamiento sostenible del asaí.
- Una vez iniciadas las operaciones, los socios fundadores empezaron a gestionar el apoyo de instituciones públicas y privadas para fortalecer el emprendimiento. Gracias a las gestiones del Gobierno Autónomo Municipal de Porvenir, el programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales (ACCESOS) del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra, y CIPCA, lograron tener un ambiente adecuado y equipado con heladeras y filtros purificadores de agua en su planta procesadora.

- En aquel entonces, la comunidad aún no contaba con electricidad, y los socios fundadores tenían que trasladarse a la comunidad vecina, Santa Lourdes, para transformar el asaí. A través de las gestiones de la comunidad, se accedió al sistema de luz eléctrica, lo que benefició a todas las familias y a la planta procesadora de Asaí con el funcionamiento de la maquinaria despulpadora y la congeladora.
- Con perseverancia, unión y entusiasmo, los fundadores de ARPTFAT continuaron adelante, pero enfrentaron el desafío de obtener el registro sanitario para expandir su acceso a los mercados locales, nacionales e internacionales y garantizar la inocuidad de sus productos. El Gobierno Autónomo Municipal de Porvenir creó un espacio interinstitucional de diálogo y coordinación con tres instituciones, CIPCA, ACCESOS y FAO, para fortalecer las organizaciones productivas de la región.
- ARPTFAT recibió una nueva infraestructura, equipos de envasado y capacitación en las mejores prácticas de manufactura, análisis fisicoquímico del agua y frutas, y seguimiento del proceso administrativo. Gracias a esto, se pudo extender el registro sanitario otorgado por el SENASAG, lo que permitió a la empresa aumentar su presencia en el mercado.
- Es importante destacar que la procesadora de asaí de ARPTFAT sigue rigurosamente las normas del SENASAG en cuanto a higiene y seguridad, y trabaja con la indumentaria correspondiente para la manipulación de alimentos, lo que garantiza la inocuidad de los productos. La empresa se ha convertido en un modelo de organización y es un referente a nivel departamental.

e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Para el éxito de ARPTFAT, algunos de los factores que intervinieron fueron:

- La cohesión social de la comunidad Trinchera, que logró fortalecer su normativa interna para la gestión de sus recursos naturales a través de consensos y acuerdos plasmados en su Estatuto Orgánico Comunal.
- El liderazgo y perseverancia de sus socios fundadores, quienes gestionaron los recursos necesarios para la implementación de la planta procesadora de Asaí.
- El apoyo del Gobierno Autónomo Municipal de Porvenir, quien realizó coordinaciones interinstitucionales para el fortalecimiento, soporte técnico, infraestructura y equipamiento de la asociación.
- La asistencia técnica y financiera de instituciones públicas y privadas.
- La formalización y obtención del registro del SENASAG, lo que les permitió ingresar a mercados a nivel nacional.
- El manejo integral y sostenible del asaí, lo que les brindó una ventaja comparativa sobre sus pares.
- La asociatividad con productores de otros municipios, lo que facilitó focalizar sus esfuerzos para impulsar acciones sostenibles de producción y comercialización del Asaí.



f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Algunos aspectos que pueden ser replicables por otros emprendimientos productivos son:

- La organización de la asociación para su funcionamiento interno en toda la cadena productiva.
- La asociatividad con otros actores productivos para la búsqueda de mercados a nivel nacional e internacional.
- El liderazgo y la perseverancia para gestionar proyectos con instituciones públicas y privadas.
- La elaboración de reglas internas entre los socios orientadas a promover el respeto y compromiso hacia su comunidad y el medio ambiente.





- La capacitación constante que permite mantener los estándares de calidad en la producción.
- La visión inclusiva de aglutinar a todos los actores de la cadena productiva del sector, incluyendo recolectores, transformadores y comercializadores.

g. LECCIONES APRENDIDAS

Los líderes de la asociación mencionaron algunas lecciones aprendidas, tales como:

- La necesidad de capacitarse para liderar y guiar cualquier equipo. Una mala orientación o gestión puede generar muchas pérdidas para las organizaciones productivas.
- Es necesario mejorar la habilidad para expresarse en público con el propósito de transmitir las necesidades del grupo o asociación, y específicamente en procesos de comercialización, ofertar de forma adecuada los productos en ferias, mercados y otros espacios.
- No es necesario deforestar los bosques para producir. Apostar por nuevas alternativas de desarrollo, a través de la producción de frutos exóticos que ofrece la Amazonía pandina genera empleo e ingresos para las familias de las comunidades.

h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Las propuestas que se pueden visibilizar en la agenda política para la creación de normas, políticas y proyectos, a partir de la experiencia de ARPTFAT, son las siguientes:

- Fomento a la asociatividad y organización de los productores de la Amazonía, para que puedan acceder a recursos, mercados y asistencia técnica de manera más efectiva y eficiente.
- Desarrollar programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades de los productores, en temas como la gestión empresarial, la innovación tecnológica, la certificación de calidad, entre otros.
- Impulsar la creación de cadenas productivas inclusivas, que involucren a los actores de toda la cadena productiva y que permitan generar empleo e ingresos sostenibles en las comunidades locales.
- Desarrollar estrategias de comunicación y marketing efectivas, que permitan posicionar los productos amazónicos en los mercados nacionales e internacionales, y que promuevan una imagen positiva de la Amazonía y sus productores.

- Promover la investigación y el desarrollo de tecnologías adecuadas para la producción sostenible de frutos amazónicos y sus derivados, con el fin de mejorar la productividad y la calidad de los productos, y reducir el impacto ambiental de la actividad productiva.

i. IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19

La pandemia de Covid-19 ha puesto en evidencia la necesidad de consumir productos saludables y ecológicos. Para ARPTFAT, la comercialización de asaí se ha incrementado. Las personas buscan este producto por sus propiedades nutricionales para prevenir enfermedades o reforzar su sistema inmunológico. Esto ha marcado un hito en la promoción de acciones por parte de FEDAFAP, orientadas a fomentar una alimentación saludable a través del consumo de frutos amazónicos. La idea es fomentar el consumo de asaí en la dieta de los bolivianos, ofreciendo servicios como el desayuno escolar o el subsidio materno infantil.

j. DATOS DE CONTACTO

Misael Campos

Asociación de Recolectores, Productores y Transformadores de Frutos Amazónicos - Trinchera

ARPTFAT

Municipio de Porvenir, departamento de Pando

Número de celular: 67663317



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS URIONDO AMPAU

a. INTRODUCCIÓN

Desde los valles del municipio de Uriondo, en el departamento de Tarija, la Asociación Municipal de Productores Agroecológicos Uriondo (AMPAU) produce una gran variedad de productos agroecológicos de alta calidad, tales como frutas, verduras, hortalizas, cereales, legumbres, entre otros. Todos estos productos son cultivados de manera natural, sin el uso de químicos ni pesticidas, lo que garantiza una alimentación saludable y segura para los consumidores.

Además, la asociación cuenta con un equipo de productores capacitados y comprometidos con la producción sostenible y el cuidado del medio ambiente. A través de sus prácticas agroecológicas, AMPAU promueve la conservación de la biodiversidad y el uso racional de los recursos naturales.

La Asociación Municipal de Productores Agroecológicos Uriondo (AMPAU) cumple con la totalidad de los criterios establecidos para que sea considerada como una iniciativa socialmente justa y ecológicamente sostenible.

Respecto a los criterios de las variables sociales, se pueden mencionar las siguientes características de AMPAU:

- A través de la producción agroecológica, han logrado mejorar los ingresos de sus socios, al mismo tiempo que cuidan el medio ambiente y la salud.
- Los fundadores de la asociación transmiten sus conocimientos y saberes sobre producción agroecológica a las nuevas generaciones.

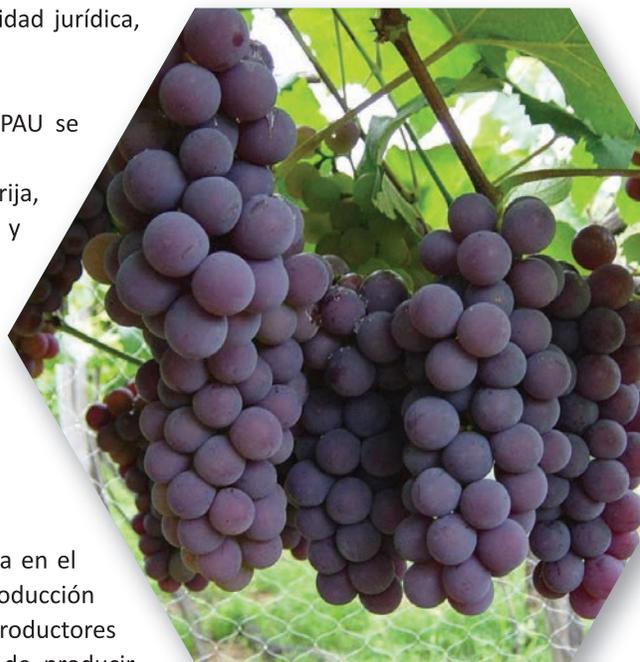
- Trabajan principalmente con personas de escasos recursos que viven de su producción agrícola en diferentes comunidades.

En cuanto a las variables económicas, AMPAU:

- Sensibiliza y enseña a producir de manera agroecológica para cuidar el medio ambiente.
- Ofrece una variedad de productos cultivados de manera agroecológica.
- Participa activamente en ferias locales y en ferias de otros municipios.
- Cuenta con registros contables individuales considerando que ofrecen diversos productos y que son varios productores.
- Actualmente, se encuentra en proceso de tramitación de su personalidad jurídica, aunque ya cuenta con un reglamento y estatuto interno.

Entre las características de las variables políticas/institucionales de AMPAU se tienen las siguientes:

- Participa en espacios de diálogo como la Plataforma de Suelos de Tarija, contribuyendo desde su visión en el diseño de propuestas legislativas y estrategias para la producción agroecológica.
- Aunque nació en el municipio de Uriondo, se ha expandido a otros municipios colindantes.
- Es reconocida por la Plataforma de Suelos, institutos técnicos y también por la CNAPE regional Tarija, quienes destacan las parcelas agroecológicas de sus socios.



b. ANTECEDENTES

El municipio de Uriondo se caracteriza por ser el mayor productor de uva en el departamento de Tarija, además de tener un gran potencial en la producción agroecológica. A partir de estas características nació la Asociación de Productores Agroecológicos Productos del Valle “Bien te Fue”, con el compromiso de producir de manera agroecológica y ofrecer al mercado un producto que proteja la salud de la población; posteriormente, se renombró como la Asociación Municipal de Productores Agroecológicos Uriondo (AMPAU).

c. SITUACIÓN INICIAL

Hace más de 30 años, muchos de los socios fundadores vieron cómo el uso de químicos contaminaba los suelos, el agua y los alimentos, afectando la salud de los residentes del municipio de Uriondo. Sin embargo, gracias a su convicción por el cuidado propio y el respeto a la naturaleza, muchos productores decidieron seguir produciendo de manera agroecológica, aunque al principio eran mal vistos por su comunidad.

En una reunión con amigos y conocidos para preparar fertilizantes orgánicos y caldo sulfocálcico, decidieron conformar una asociación donde pudieran compartir conocimientos, intercambiar ideas y poner en práctica nuevas sugerencias para mejorar su producción agroecológica.

El año 2018, con aportes propios y la convicción de contribuir a un estilo de vida que cuide el medio ambiente, determinaron fundar la Asociación de Productores Agroecológicos Productos del Valle “Bien te Fue”. Con la misma estructura y principios, para el año 2023, decidieron llamarse Asociación Municipal de Productores Agroecológicos Uriondo.

d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?

Tras la conformación de la asociación, los fundadores advirtieron que la mayoría de ellos producía uva y que la clave del éxito era diversificar sus parcelas agroecológicas con productos como maíz, papa, tomate, flores y lechuga. Esta asociatividad permitió a los socios fundadores generar una cultura que promueve el consumo de alimentos sanos y nacionales, así como el cuidado sostenible del medio ambiente. De esta manera, apuestan por cuatro ejes estratégicos: i) una producción agroecológica diversificada, ii) transformación sostenible donde todos los insumos son nacionales, iii) maquinaria adecuada que cuide la naturaleza, y iv) ecoturismo.

Los líderes de la asociación transmitieron sus conocimientos en producción agroecológica a varios productores de diferentes municipios del departamento de Tarija. Esta iniciativa demuestra que se puede apostar por la producción agroecológica, el consumo saludable y el apoyo a la producción nacional. Actualmente, esta asociación es un referente en la producción agroecológica y es visitada por estudiantes de institutos técnicos.



e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Algunos de los factores que intervinieron en su éxito fueron:

- Contar con el apoyo de instituciones públicas y privadas en etapas específicas, como por ejemplo la elaboración de su logo por parte de personas comprometidas con su causa, así como las capacitaciones técnicas para mejorar su producción agroecológica y la elaboración de abonos orgánicos.
- Su participación en espacios de diálogo, como la Plataforma de Suelos de Tarija.
- Su participación en diferentes ferias ecológicas, lo que les permitió difundir su trabajo y sus ideales.
- El compromiso de sus socios por apostar por la producción agroecológica como un estilo de vida.

f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Algunos factores que pueden ser replicables por otros emprendimientos productivos, dada la experiencia de esta asociación, son:

- Diversificar la producción agrícola y buscar nuevas oportunidades de mercado para no depender de un solo producto.
- Buscar apoyo de instituciones públicas y privadas para mejorar la producción y capacitación técnica, así como para difundir su trabajo.
- Participar en ferias y espacios de diálogo para dar a conocer su trabajo y promover su causa.
- Crear una marca y un logo que representen su compromiso y valores.
- Mantener una comunicación fluida y colaborativa entre los miembros de la asociación para compartir ideas y mejorar continuamente.
- Compartir su experiencia y conocimiento sobre la producción agroecológica mediante visitas a sus parcelas.



g. LECCIONES APRENDIDAS

Los líderes de la asociación mencionaron algunas lecciones aprendidas tales como:

- El liderazgo debe ser compartido entre los socios para lograr una mayor apropiación de los ideales y la distribución equitativa del trabajo dentro de la asociación.
- El conocimiento debe ser transmitido a todos los socios. Si bien existen líderes innatos, es importante fortalecer a otros para que puedan acompañar las gestiones.
- La producción agroecológica es gradual y lenta, debido a que deben esperar un tiempo hasta que la tierra se recupere de los químicos.
- La conciencia de producción agroecológica debe estar presente en todos los socios, ya que se relaciona con una vida saludable para sus familias, como una manera de cuidar la madre tierra y como una alternativa a su alcance para la generación de ingresos.



h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Las propuestas que se pueden visibilizar en la agenda política para la generación de propuestas de normas, políticas y proyectos a partir de la experiencia de esta asociación son:

- Promover la elaboración de una ley municipal que fomente y respalde la producción, transformación y comercialización agroecológica y su respectiva reglamentación.
- Articular acciones interinstitucionales para implementar proyectos orientados al apoyo técnico y financiero de organizaciones agroecológicas.

- Impulsar la articulación de los distintos productores ecológicos con el Comité Ecológico y el Sistema Participativo de Garantía.
- Generar alianzas en los ámbitos nacional e internacional con el objetivo de promover espacios de promoción y comercialización de productos agroecológicos.
- Fomentar la articulación institucional nacional, departamental y municipal para establecer compromisos en el desarrollo de las acciones a seguir y fortalecer los proyectos de ecoturismo en Uriondo.

i. IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19

Durante la época de pandemia, las ferias agrícolas donde los productores de la asociación solían comercializar sus productos se paralizaron. A pesar de esto, encontraron otras posibilidades de venta a través de la comercialización de su producción en sus propias comunidades, con conocidos, vecinos y amigos.

j. DATOS DE CONTACTO

Juan Carlos Vilte

Asociación Municipal de Productores Agroecológicos Uriondo - AMPAU

Municipio de Uriondo, departamento de Tarija

Número de celular: 78238730



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS TARIJA - APAT



a. INTRODUCCIÓN

APAT es una asociación conformada por productores agroecológicos pertenecientes a 11 comunidades de las provincias de Cercado y Méndez del departamento de Tarija, quienes se dedican a la producción del amaranto (coime).

La Asociación de Productores Agroecológicos (APAT) cumple con los criterios de una iniciativa socialmente justa y ecológicamente sostenible.

En cuanto a las **variables sociales**, APAT presenta las siguientes características:

- Los socios han mejorado su situación económica gracias a las acciones de producción agroecológica y comercialización.
- Está organizada con un directorio y representantes por comunidades, compuestos de manera equitativa por mujeres y hombres.
- Las comunidades se han organizado para trabajar de manera conjunta y aprovechar sus conocimientos en la producción natural de amaranto.

En lo que concierne a las **variables económicas**, APAT cumple con lo siguiente:

- Sus usos y costumbres promueven la producción agroecológica sostenible y cuidan la naturaleza. Además, cuentan con el Sistema Participativo de Garantías para certificar la producción ecológica de sus socios y de otras asociaciones que lo soliciten.
- La materia prima utilizada en sus productos está certificada como ecológica.
- Participan en ferias locales ecológicas e itinerantes, sus productos son distribuidos en la tienda “Alma y tierra” y forman parte de la canasta del adulto mayor del municipio de Tarija y del desayuno escolar en el municipio de San Lorenzo.
- Cuentan con registros contables, personalidad jurídica, estatuto orgánico, reglamento interno y SENASAG.

Entre las características de las **variables políticas/institucionales** de APAT se destacan:

- Es miembro del Comité Ecológico del municipio de San Lorenzo y ha gestionado acciones para la Ley de Promoción Ecológica.
- Es una asociación intermunicipal con productores de las provincias de Cercado y Méndez del departamento de Tarija.
- Es reconocida por varias instituciones privadas y públicas por su trayectoria productiva.

b. ANTECEDENTES

Las comunidades de Rumicancha, Chaupicancha, Cirminuelas, Alaypata, Cañahuayco, El Puesto, San Isidro, Hoyadas, San Lorencito y Pajonalcito, ubicadas en los municipios de San Lorenzo y Tarija en el departamento de Tarija, se dedican a la siembra y comercialización de diversos alimentos cultivados de forma agroecológica, destacando entre ellos el coime o amaranto. En 2014, los productores de estas 11 comunidades se unieron para conformar APAT, cuyo domicilio



legal se encuentra en la comunidad de Rumicancha y donde se localiza su centro de transformación de coime. APAT obtuvo su personalidad jurídica en 2017 mediante la Resolución Departamental N° 074/2017.

c. SITUACIÓN INICIAL

Rescatando los conocimientos ancestrales y la preocupación por la conservación del suelo y el medio ambiente, 200 productores de 11 comunidades decidieron apostar por la producción ecológica del coime como alternativa para mejorar sus ingresos y mejorar las condiciones de vida de sus familias.

d. ¿CÓMO SE ALCANZÓ EL ÉXITO?

Conociendo el potencial productivo y económico del coime (amaranto), las comunidades, a través de sus líderes, iniciaron la búsqueda de una institución que pudiera brindarles apoyo técnico y financiero. Con el proyecto “Pequeñas semillas, grandes oportunidades” implementado por la ONG RENACC Tarija, se logró fortalecer a APAT mediante asistencia técnica para fomentar su producción ecológica con capacitaciones sobre abonos orgánicos y bioinsumos, entre otros. Asimismo, esta institución les proporcionó equipamiento, como trilladoras y ventiladoras, para que estas familias se especialicen en la producción de coime.

En 2014, al ver los progresos, los líderes de las comunidades decidieron organizarse y conformar una asociación. Para ello, RENACC Tarija les brindó asesoramiento para la elaboración de sus estatutos y reglamentos para iniciar su vida legal como Asociación de Productores Agroecológicos de Tarija - APAT.

Buscando generar mayores ingresos y contando con el respaldo de RENACC Tarija, los líderes de APAT propusieron la construcción de una planta de transformación. Con el asesoramiento de esta ONG, buscaron un lugar que estuviera próximo al municipio de Tarija (para tener ventajas competitivas respecto a la comercialización) y que también se encontrara en la comunidad de mayor producción de materia prima. A esta iniciativa se sumó la subgobernación de Cercado con la asignación de profesionales especializados para el levantamiento topográfico en la búsqueda de una mejor opción. En función de estas características y con el permiso de la comunidad de Rumicancha, decidieron construir la planta procesadora en la unidad educativa de este lugar. En los siguientes años, gestionaron el equipamiento con la cooperación internacional. Paralelamente, capacitó a los socios para la elaboración y manipulación del producto.

Durante el período de crecimiento de la asociación, hubo dos acciones paralelas que fortalecieron y generaron su fortalecimiento interno: i) la obtención del registro sanitario para poder comercializar sus productos a nuevos mercados y presentarse a convocatorias públicas y privadas y ii) la generación de ingresos y su reinversión en la planta (para ampliar la infraestructura).

APAT dio valor agregado al coime, produciendo barritas, pop, harina y refrescos. Actualmente, están en proceso de innovar a través de la producción de nuevos productos.





e. FACTORES QUE INTERVINIERON EN LA EXPERIENCIA PARA SU ÉXITO

Algunos de los factores que intervinieron en el éxito de APAT fueron:

- La asistencia técnica de una ONG que les brindó apoyo en todo el proceso, desde la producción ecológica hasta la transformación y comercialización de sus productos, además del fortalecimiento organizacional.
- La organización interna, cuya estructura organizacional permitió la definición de actividades y funciones, posibilitando la generación de compromisos y responsabilidades concretas de sus miembros.
- Contar con el registro SENASAG y su formalización, les permitió incursionar en nuevos mercados, además de presentarse a licitaciones públicas y privadas.
- El liderazgo y compromiso de sus socios les facilitó la búsqueda y concreción de alianzas estratégicas, además de la reinversión de sus ganancias para mejorar su capacidad instalada.
- La armonización de las prácticas ancestrales en agroecología con las técnicas sostenibles de producción les permitió generar y ofertar un producto ecológico con valor agregado.

f. FACTORES QUE PERMITEN LA RÉPLICA

Algunos factores que pueden ser replicables o tomados en cuenta por otros emprendimientos productivos, dada la experiencia de APAT, son:

- Las alianzas con instituciones técnicas deben ser a largo plazo para fortalecer de manera integral a las organizaciones productivas, incluyendo aspectos técnicos, financieros e internos.
- Las asociaciones con un gran número de miembros deben tener una estructura organizativa consolidada en la que se definan las responsabilidades y actividades de cada miembro.

- Promover capacitaciones constantes en temas técnicos, empresariales y de fortalecimiento interno para la producción, transformación y comercialización ecológica.
- Es fundamental reinvertir las ganancias para incrementar el capital de la asociación.
- En toda la cadena productiva se debe mantener el factor de calidad, así como la innovación como un aspecto clave para generar ventajas competitivas.
- La formalización y obtención del registro SENASAG permite expandirse a mercados locales, nacionales e internacionales.
- Es importante tener un enfoque en la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, lo que puede ser atractivo para los consumidores y generar una ventaja competitiva en el mercado.

g. LECCIONES APRENDIDAS

Los líderes de la asociación mencionaron algunas lecciones aprendidas como:

- Se debe perseverar por un sueño y no desalentarse por un error o equivocación.
- Es imprescindible ser transparente en el manejo financiero de la asociación, para lo cual se deben generar reportes periódicos que informen a todos los socios sobre la situación financiera.
- Tener mucho cuidado con los recursos que se invierten, las ganancias obtenidas y el capital de respaldo para establecer cursos de acción, especialmente considerando situaciones críticas o resultados parciales negativos.
- La estructura asociativa promueve el funcionamiento de la planta procesadora como una pequeña empresa, generando ingresos constantes para las familias de diversas comunidades.
- Una buena organización para la recolección de materia prima y la comercialización es fundamental.
- Contar con un fondo de gastos de representación para que los miembros del directorio participen en actividades que beneficien a la planta y la asociación.
- Los representantes del directorio deben capacitarse y conocer no solo sus atribuciones específicas, sino también aspectos técnicos referidos al estado de la planta procesadora.
- Los miembros del directorio y los líderes de las comunidades deben tener una comunicación fluida para contribuir a trabajar unidos.
- Delegar las funciones y no concentrarlas para trabajar mejor y hacer crecer la asociación.

h. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Las propuestas que se pueden visibilizar en la agenda política para la creación de normas, políticas y proyectos a partir de la experiencia de ACOPALT son:

- Promover la introducción de tecnología de producción agropecuaria sostenible a través de la colaboración entre distintas instituciones.
- Crear un fondo de apoyo económico-financiero para el sector productivo con recursos públicos orientados a fortalecer a organizaciones productivas sostenibles que cuiden el medio ambiente. Este fondo debe incorporar instrumentos financieros como capital de riesgo, fondos de garantía, leasing, transferencia público-privadas y otros que faciliten el acceso a los recursos financieros y garanticen la inversión y el esfuerzo empresarial.
- Fortalecer habilidades empresariales de las organizaciones productivas promoviendo nuevas formas de organización de la producción y de gestión empresarial (normas de calidad técnica, administrativa, financiera, comercialización), mediante la capacitación, el entrenamiento y educación.



- Proteger y conservar los recursos naturales de las comunidades que permitan su uso sostenible.
- Priorizar en las licitaciones públicas, los productos y servicios sostenibles, y amigables con el medio ambiente.

i. IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID -19

En 2020, la producción de coime de los socios de APAT se vio afectada por la pandemia de Covid-19 y los desastres naturales, como heladas y sequías. Para ayudar a los socios afectados y sus familias, el directorio de APAT decidió distribuir semillas de coime y maíz. Esta acción no solo buscaba recuperar la producción, sino también asegurar la alimentación de las familias. A pesar de estas dificultades, la pandemia también tuvo un efecto positivo en la demanda de productos transformados del coime de los socios de APAT. La población empezó a adoptar hábitos de consumo saludables, lo que llevó a un aumento en la demanda de estos productos.

j. DATOS DE CONTACTO

Asociación de Productores Agroecológicos Tarija

APAT

Municipio de Tarija, departamento de Tarija

Número de celular: 72942274



REFLEXIONES FINALES

Bolivia cuenta con una gran diversidad de climas y pisos ecológicos que permiten la producción de una amplia variedad de productos. Para promover un desarrollo sostenible, es importante valorar el desarrollo rural y local en el país. Existen organizaciones productivas que apuestan por la producción sostenible y contribuyen a la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales. Estas iniciativas van más allá de las actividades agropecuarias, ya que contribuyen a la formación de redes de cooperación que fortalecen la cohesión entre los diferentes grupos sociales, y a la construcción de nuevos sistemas alimentarios basados en los criterios de sostenibilidad, resiliencia e inclusión, mejorando la calidad de vida de sus familias y comunidades.

A partir de la experiencia de las siete organizaciones productivas sistematizadas, se pudieron identificar a los actores que contribuyeron a su éxito. Cada uno de estos actores responde a sus intereses y experticia, que se ven reflejados en actividades, proyectos y programas específicos. Es evidente que las organizaciones productivas socialmente justas y ecológicamente sostenibles necesitan múltiples actores que colaboren entre sí para generar entornos favorables que potencien a estos emprendimientos. Su actuación se da gracias a:

- **Instituciones de apoyo técnico:** Se identificó que todas las organizaciones productivas fueron fortalecidas por organizaciones no gubernamentales y fundaciones, a través de capacitaciones, talleres y acompañamientos. Las capacitaciones técnicas sirvieron para mejorar los procesos productivos, enfatizando en buenas prácticas sostenibles. Además, fue importante el acompañamiento para el fortalecimiento organizacional, promoviendo liderazgos y la formalización de las asociaciones productivas.
- **Cooperación internacional:** Brindó el financiamiento para infraestructura, equipamiento e insumos, además de las capacitaciones que fueron canalizadas por el sector público o las instituciones de apoyo. La cooperación internacional ha jugado un rol importante para fortalecer las estrategias de desarrollo local e impulsar a estas organizaciones productivas.
- **Academia:** Por intermedio de universidades e institutos técnicos y tecnológicos, mediante acuerdos específicos, apoyaron procesos de capacitaciones técnicas, como el caso de la Universidad Pública de El Alto a los productores de Laja. Asimismo, las organizaciones productivas apoyaron en las prácticas académicas de sus estudiantes.
- Por otro lado, las empresas del **sector privado** coadyuvaron a estas organizaciones productivas al considerarlas como proveedores estratégicos.
- **Sector financiero:** Otorgó créditos a los emprendedores, los cuales fueron mínimos debido a los requisitos solicitados. Muchos de los productores acudieron al apoyo del Banco de Desarrollo Productivo mediante su programa Fondo Capital Semilla.
- **Sector público:** Mediante sus instituciones en los ámbitos nacional, departamental y municipal, emprendieron diferentes programas de apoyo a la producción ecológica. Los gobiernos locales son claves para impulsar coordinaciones interinstitucionales para el fortalecimiento, soporte técnico, infraestructura y equipamiento de las asociaciones. El trabajo conjunto entre productores y su gobierno local es imprescindible para generar condiciones favorables para explotar las vocaciones productivas de los municipios mediante la focalización de sus recursos financieros y técnicos hacia emprendimientos productivos que generen un efecto multiplicador en sus economías.
- **La comunidad:** Las organizaciones productivas analizadas se conformaron con base en un interés productivo en común donde las relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad fueron factores clave para dinamizar la economía de sus regiones y generar alternativas de desarrollo que respeten el medio ambiente y promuevan la inclusión social.

FIGURA Nº 2.
Actores que intervinieron en el éxito de las organizaciones productivas ecológicamente sostenibles y socialmente justas



Elaboración propia.

Las **características** de las organizaciones productivas estudiadas son las siguientes:

- Cuentan con un liderazgo activo y comprometido con el desarrollo de la organización.
- Se unen en torno a la generación de ingresos y la mejora de las condiciones de vida de sus miembros.
- Incorporan enfoques de género en la planificación y gestión de los emprendimientos, garantizando la equidad y la participación de mujeres y hombres en todas las etapas del proceso productivo y organizativo.
- El proceso de consolidación e institucionalización de estas organizaciones demanda un tiempo considerable, estimado entre 5 y 10 años.
- Todos tienen vínculos de vecindad y pertenecen a una comunidad campesina.
- Establecen sus propios reglamentos de comportamiento que contemplan sanciones, lo que genera confianza.
- El cuidado del medio ambiente y la “Madre Tierra” es un valor fundamental en su trabajo y en su forma de vida. Por ello, han implementado prácticas agrícolas que buscan cuidar y preservar el medio ambiente.

En lo que concierne a los **factores de éxito** de los emprendimientos productivos, los hallazgos fueron:

- Los liderazgos de los emprendimientos productivos fueron decisivos desde la generación de las iniciativas, pasando por la convocatoria y articulación con los productores e instituciones de apoyo, y el afianzamiento de las agrupaciones (asociaciones) de productores.
- El acompañamiento, casi permanente, y asistencia técnica de instituciones públicas y privadas que los capacitaron tanto en aspectos técnicos como en la gestión empresarial y organizacional, además de otorgarles recursos económicos y asesoramiento específico.
- La producción orientada hacia una economía de mercado; es decir, la generación de excedentes productivos que, a partir de su comercialización, les generaron ingresos monetarios.

- La constitución y desarrollo de organizaciones productivas con un compromiso sólido de sus miembros, con metas claras, esfuerzos compartidos, cumplimiento de acuerdos, respeto, transparencia y participación de todos los socios.

Las **lecciones aprendidas** señalan que:

En lo que corresponde al apoyo del **sector público**:

- Es importante el apoyo estatal en sus diferentes niveles; sin embargo, el éxito de la sostenibilidad de los emprendimientos depende, en gran medida, de la gestión realizada por parte de sus integrantes. La solidaridad, la democracia, las sinergias, el desarrollo de empatías y el trabajo en equipo son aspectos indispensables para lograr el éxito.
- Las decisiones gubernamentales revisten gran relevancia en el desarrollo local. Se debe apostar por inversiones en función de las potencialidades y vocaciones productivas que promuevan el desarrollo ambiental, social y económico sostenible y mejoren las condiciones de vida de sus habitantes.

Acciones de las **instituciones de apoyo**:

- La generación de alianzas de largo plazo con instituciones de apoyo, la cooperación internacional y el sector público facilitan conseguir mejores resultados para un crecimiento sostenible de la organización productiva.
- Existe una relación directa entre el apoyo técnico sostenido de las ONG y el grado de desarrollo de las unidades productivas. Con mayores capacidades, mayores oportunidades de mejora.

Respecto al **fortalecimiento institucional** de las organizaciones productivas:

- Se debe contar con una distribución de roles en la que cada persona asuma un papel con la mayor responsabilidad posible. La división del trabajo, las normas y la jerarquía son elementos clave.
- La formalización permite una visión y propósito a largo plazo, además de contribuir al acceso a mercados.

En lo que concierne a la **asociatividad**:

- Para que sea posible, debe partir de un proceso colectivo voluntario y propiciar una cultura de la cooperación y el compromiso.
- La asociatividad representa una oportunidad en la construcción de capital social y generación de economías de escala para los pequeños productores, lo que permite mejorar su capacidad productiva, competitiva y el acceso a mercados.

De esta manera, es importante establecer medidas y políticas públicas para fortalecer la producción agroecológica y rural, promoviendo la sostenibilidad, la inclusión de las mujeres y el uso de tecnologías adecuadas y sostenibles. Entre las medidas propuestas a partir de la sistematización de las experiencias exitosas, se pueden destacar:

- **Desarrollo de programas de capacitación:** Esta es una iniciativa clave para fortalecer las habilidades y capacidades de los productores, lo que les permitirá mejorar sus prácticas productivas sostenibles, la gestión empresarial y la innovación tecnológica, así como obtener certificaciones de calidad. Los programas de capacitación también son una excelente manera de involucrar a los jóvenes y promover la transferencia de conocimientos intergeneracionales.
- **Impulso de cadenas productivas inclusivas:** La creación de cadenas productivas inclusivas es fundamental para garantizar que todos los actores de la cadena de valor estén involucrados y se beneficien del proceso de producción, desde los productores hasta los comerciantes y los consumidores. Además, las cadenas

productivas inclusivas pueden ayudar a generar empleo y aumentar los ingresos de las comunidades locales.

- **Desarrollo de estrategias de comunicación y marketing:** Una buena estrategia de comunicación y marketing es clave para posicionar los productos ecológicos en los mercados nacionales e internacionales. Esto ayudará a promover una imagen positiva, lo que puede traducirse en mayores ventas y beneficios para los productores.
- **Promoción de la investigación y el desarrollo de tecnologías adecuadas:** El desarrollo de tecnologías adecuadas para la producción sostenible es esencial para mejorar la productividad y la calidad de los productos, y para reducir el impacto ambiental de la actividad productiva. Además, la investigación y el desarrollo pueden ser una excelente manera de generar empleo e impulsar la innovación en las regiones.
- **Fomento de la producción, transformación y comercialización agroecológica:** El fomento de la producción agroecológica es clave para garantizar la sostenibilidad ambiental y económica de las regiones. La elaboración de una ley municipal que respalde la producción agroecológica y su respectiva reglamentación, así como la articulación de acciones interinstitucionales para apoyar a las organizaciones agroecológicas pueden ser formas efectivas de promover la producción sostenible.
- **Generación de alianzas a nivel nacional e internacional:** Las alianzas a nivel nacional e internacional pueden ser una excelente manera de promover los productos y las iniciativas de producción sostenible. Estas alianzas pueden ayudar a abrir nuevos mercados y generar oportunidades económicas para los productores locales.
- **Fortalecimiento de habilidades empresariales:** El fortalecimiento de las habilidades empresariales es clave para garantizar la sostenibilidad económica de las organizaciones productivas. La capacitación y la educación pueden ser formas efectivas de mejorar las habilidades empresariales y promover nuevas formas de organización y gestión empresarial.
- **Protección y conservación de los recursos naturales:** La protección y conservación de los recursos naturales es esencial para garantizar la sostenibilidad ambiental de las regiones. Las iniciativas de protección y conservación deben ser una prioridad en todas las iniciativas de desarrollo económico.
- **Promover la creación y el fortalecimiento de empresas asociativas y cooperativas con un enfoque ecológico e inclusivo:** Es importante por sus beneficios económicos, sociales y ambientales. Puede fomentar la participación, la solidaridad y la colaboración, además de generar empleo y mejorar las condiciones laborales, e impulsar el desarrollo económico local, la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- **Priorización de productos y servicios sostenibles** en las licitaciones públicas.

Finalmente, la tarea que enfrentan estos emprendimientos exitosos, que son ecológicamente sostenibles y socialmente justos, es mantener los principios de trabajo conjunto, cooperación, participación y ayuda mutua, con un enfoque en la sostenibilidad ambiental y la justicia social, dentro de una economía de mercado. A pesar de que deben ser competitivos y productivos, no deben comprometer sus valores fundamentales. Para lograr esto, es necesario que continúen fortaleciendo sus estructuras organizacionales, manteniendo alianzas con instituciones de apoyo, y capacitando a sus miembros para mejorar su capacidad productiva y competitiva. También deben seguir apostando por la formalización y la asociatividad como herramientas para mejorar su acceso a mercados. En resumen, deben ser capaces de mantener un equilibrio entre la eficiencia económica, la sostenibilidad ambiental y la justicia social para poder seguir siendo un modelo de éxito y ejemplo a seguir en el desarrollo local sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba Leyton, Rhijanet Cristina y Rivera Chacón, Ricardo Jesús. (2020). Análisis organizacional de los emprendimientos de la Subcentral Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, caso: APAT. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n46/n46_a04.pdf.
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal. (s.f). Caldo sulfocalcico. Guía técnica N° 12. https://www.jica.go.jp/project/elsalvador/0603028/pdf/production/vegetable_12.pdf.
- Comunidad Trinchera. (2018). Plan de Gestión Integral de Bosques y Tierra Comunidad Campesina Trinchera.
- Coprofam. (31 de diciembre de 2019). La agricultura orgánica, sustento para las mujeres del municipio de Achocalla. <https://coprofam.org/2019/12/31/la-agricultura-organica-sustento-para-las-mujeres-del-municipio-de-achocalla/#:~:text=AFLOPHA%20organizaci%C3%B3n%20que%20se%20encarga,el%20consumidor%20final%20sin%20intermediarios>.
- El periódico. (06 de septiembre de 2020). Donoso: Debemos apoyar el consumo de lo nuestro para reactivar la economía. <https://www.elperiodico-digital.com/2020/09/07/donoso-debemos-apoyar-el-consumo-de-lo-nuestro-para-reactivar-la-economia/>
- Fundación Jubileo. (2023). Consultoría sistematización de experiencias exitosas en organizaciones productivas.
- Fundación Jubileo. (2022). Guía metodológica para la sistematización de experiencias exitosas en organizaciones productivas. <https://jubileobolivia.org.bo/Publicaciones/Revistas-Especializadas/iComo-sistematizar-experiencias-exitosas-en-organizaciones-productivas>.
- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. (2023). Resoluciones departamentales. <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/>.
- Gobierno Autónomo Municipal de Achocalla. (2021). Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del municipio de Achocalla 2021 – 2025.
- Gobierno Autónomo Municipal de Laja. (2021). Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del municipio de Laja 2021 – 2025.
- Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya. (2021). Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del municipio de Padcaya 2021 – 2025.
- Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta. (2021). Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del municipio de Riberalta 2021 – 2025.
- Gobierno Autónomo Municipal de Uriondo. (2021). Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del municipio de Uriondo 2021 – 2025.
- La Región. (21 de noviembre de 2018). Periodismo de medioambiente y turismo. Comunarios de Trinchera apuestan por el asaí en sistemas agroforestales. <https://www.laregion.bo/comunarios-de-trinchera-apuestan-por-el-asai-en-sistemas-agroforestales/>.
- Muy waso. (3 de julio de 2020). Frutos amazónicos frente al agronegocio: ¡un jugo de Asaí por favor!. <https://muywaso.com/frutos-amazonicos-frente-al-agronegocio-un-jugo-de-asai-por-favor/>
- Revista La Brava. (12 de diciembre de 2022). Mujeres, asaí y el cuidado del monte amazónico. <https://revistalabrava.com/mujeres-asai-y-el-cuidado-del-monte-amazonico/>.



@JubileoBolivia



Fundación Jubileo



@fundacionjubileo



Fundación Jubileo



591 72025776

www.jubileobolivia.org.bo

