
**¿CAPITAL SOCIAL O CAJA DE PANDORA? CONTESTACIÓN Y
DEFORMACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA EN COMUNIDADES
Y ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS DE CARA A LA
MERCANTILIZACIÓN DE LA QUINUA¹**

Pablo Laguna,
Departamento de Sociología Rural del Desarrollo,
Universidad de Wageningen,
PO Box 8130, 6706 KN Wageningen, Países Bajos,
fax: 31-317-482842,
e-mail: Pablo.Laguna@wur.nl o lagunalopez@hotmail.com

¹ El presente artículo corresponde al informe final de un proyecto que contó con el apoyo técnico y financiero del Fondo Mink'a de Chorlavi (www.FondoMinkaChorlavi.org). El Fondo es auspiciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá), la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda) y la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

RESUMEN

La capacidad de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs²) de mejorar las condiciones de vida y de negociación de sus asociados, ha sido considerada desde perspectivas gerenciales o desde el concepto de capital social, que privilegia la constitución de redes institucionales para acceder a los recursos humanos y económicos, así como a las condiciones necesarias para la acción colectiva, suponiendo que éstas son democráticas, libres de conflictos de poder y de intereses particulares, y son cercanas a los deseos de sus miembros y en los beneficios obtenidos. Estudiando la acción colectiva en una organización de productores de quinua³, comunidades ayllus⁴ del Altiplano Sur en procesos de globalización, mostramos que el éxito de las OECAs depende en gran parte de la existencia de interés, identificación de sus asociados con ésta y de la presencia de espacios de autocontrol, para así poder frenar comportamientos individuales que tienden a incrementarse con este proceso.

PALABRAS CLAVE: Organizaciones económicas campesinas, ayllus y comunidades, modos de vida, mercantilización, capital social, acción colectiva, quinua, Altiplano Sur.

INTRODUCCIÓN

En el marco de las políticas de ajuste estructural de la década de los años 1980, las instituciones internacionales de crédito⁵ y cooperación para el desarrollo condicionaron su apoyo al gobierno de Bolivia a la disminución de la intervención estatal, dejando espacio a iniciativas promovidas por la sociedad civil. A partir de este momento, ONG locales y las

² : Consideramos a las organizaciones económicas campesinas (OECAs) como formas organizacionales adoptadas por campesinos para la realización de actividades de producción agropecuaria, transformación y/o de comercialización, cuyo factor de estructuración principal (pero no exclusivo) es el acceso a la plus valía con la finalidad de mejorar autónomamente el ingreso, las condiciones de vida y la capacidad de negociación de sus miembros. Estas OECAs tienen varias formas jurídicas: asociaciones de productores, cooperativas, corporaciones agropecuarias, etc.

³ : *Chenopodium quinua* wild.

⁴ : El ayllu es una organización social y político-territorial en la que sus miembros se reivindican de un ancestro mítico o divinidad tutelar común. Varios ayllus están asociados en un *ayllu mayor*. A su vez, cada uno de estos ayllus reúne a un número variable de *comunidades*, constituidas por algunos linajes, generalmente menos de cinco, en las que la parentela cobra mucha importancia debido a la modalidad de descendencia patrilinear.

⁵ : Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, FIDA, etc.

Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) asumieron el liderazgo en la ejecución de acciones destinadas al desarrollo rural, a la experimentación, y sobre todo a la transferencia de tecnología y la comercialización. Siendo los pequeños productores marginados en las políticas agrarias bolivianas, las OECAs se crearon por iniciativa de ONG y pequeños productores, con el objetivo de permitir a estos últimos obtener mayores ingresos, capacidad de negociación y niveles de desarrollo a través de la mejora de su producción, transformación y del control de la comercialización de productos agropecuarios. Paulatinamente, entre 1980 y 2000, con importante ayuda financiera de parte de la cooperación internacional y bilateral, sea de manera directa o por intermedio de ONG de países del norte, las OECAs se multiplicaron y desarrollaron, obteniendo cierto protagonismo en algunos rubros como el café, el cacao, la quinua, los camélidos, el trigo, etc.

Las experiencias de las OECAs en Suramérica han sido sistematizadas a través de tres enfoques. El primero, aplicado por Devisscher (1996), evalúa mediante una encuesta cerrada la viabilidad y capacidad de autogestión de las OECAs considerando su gerencia; concluyen que se encuentran con problemas de comercialización y que por su visión de corto plazo imperante carecen de capacidades y elementos de análisis gerencial y de planificación estratégica que les permitan enfrentar esta situación.

La segunda perspectiva retoma el concepto de capital social utilizado por Putnam (1993) determinado por la presencia de dos condiciones. Una es que los individuos se asocian voluntariamente y participan activamente en organizaciones de la sociedad civil, estando estas últimas, a su vez, relacionadas a través de redes con otras organizaciones e instituciones (públicas o privadas). La otra es que las relaciones entre los individuos, entre ellos y las organizaciones a las que están afiliados, y entre éstas y las redes institucionales con las que se relacionan, estén claramente reglamentadas con normas y sanciones comúnmente compartidas, y se basen en la común aceptación y puesta en práctica de valores que denomina “cívicos”, a saber: mutua confianza, reciprocidad, honestidad, solidaridad y cooperación. Finalmente, Putnam añade que las experiencias exitosas de cooperación sobre la base de confianza generan efectos virtuosos.

La sustancia de los postulados de Putnam ha sido retomada en la evaluación de OECAs y acción colectiva en América Latina y los Andes enfatizando su papel funcional como manera de mejorar el acceso de las familias campesinas a recursos económicos, infraestructura, mercados y conocimiento que ayuden a mejorar sus condiciones de vida. Para el caso de los países andinos, Bebbington (1997, 2000 y 2001) señala de manera repetitiva que los vínculos de campesinos con otros familiares y municipios, y su afiliación a OECAs e instituciones eclesiásticas, a su vez articuladas con otras instituciones y organizaciones públicas y privadas en dimensiones geográficas mayores en el ámbito nacional e internacional, crean efectos virtuosos que les permiten acceder al mercado y recursos necesarios para reducir la pobreza. Retomando su estudio sobre varias OECAs bolivianas, entre ellas ANAPQUI, Bebbington (1996) cree que las OECAs son cercanas a los intereses de sus asociados porque son dirigidas por ellos mismos, suponiendo que estas relaciones son la prueba de la existencia de un buen manejo gerencial, la transferencia de plusvalía a sus socios y una adhesión automática, armoniosa e incondicional de estos.

No obstante, en los estudios anteriores la percepción de la viabilidad de las OECAs andinas es limitada por su ausencia de interés en la capacidad de autofinanciamiento, los resultados financieros y comerciales, y la capacidad de estas organizaciones de competir con otros actores presentes en el mercado (Laguna, 2002a). Combinando las dos primeras perspectivas, para el caso chileno, Berdegú (2001) trata de responder a esta deficiencia con una mirada más incisiva en la dimensión empresarial y considerando las relaciones de las OECAs que han recibido fomento gubernamental. Plantea que las organizaciones económicas campesinas son vitales para permitir al pequeño campesino innovar, bajar sus costos, acceder a mercados y a mayor valor agregado a través de redes constituidas con actores institucionales públicos⁶ y privados a escala local, nacional e internacional que pueden fomentar su funcionamiento y compensar contingencias. Añade que para maximizar sus esperanzas de éxito, estas organizaciones crean capital social, suponiendo que sus miembros tienen comportamientos respetuosos de las normas y procedimientos establecidos y que compartirían creencias y valores comunes expresados en la existencia de relaciones de confianza y reciprocidad.

⁶ : Gobiernos, Municipios, Institutos Públicos de Fomento, etc.

Considerando los trabajos mencionados, señalemos que todos ellos padecen del síndrome de caja negra (*black box*) que nos imposibilita conocer la viabilidad de las OECAs, la cual debe también ser entendida desde una perspectiva sociológica. A diferencia de las empresas, el funcionamiento de las OECAs, al igual que las comunidades y ayllus, es influenciado por el comportamiento formal e informal de sus heterogéneos miembros y de diversos actores externos. En estas organizaciones conviven la cooperación, divergencia, relaciones de poder y conflictos que muchas veces no requieren de confianza ni de reciprocidad, produciendo tensiones internas que afectan su funcionamiento y los resultados obtenidos (Laguna, 2002a). Asimismo, en un contexto de libre mercado y competencia, los trabajos anteriores adoptan una mirada “lineal” y no se preocupan en explicar la viabilidad de las OECAs en función al contexto, en particular el comportamiento de otros actores (empresas y organizaciones rivales, ONG) (Laguna, 2002a); de la dinámica de la demanda y las políticas estatales; de organizaciones internacionales y las regulaciones existentes, que en la mayoría de los casos no son favorables a los pequeños campesinos latinoamericanos, salvo algunos considerados por tener productos con ventajas comparativas.

Tomando el ejemplo de la Asociación Nacional de Productores de Quinoa (ANAPQUI), organización de apoyo a la producción, beneficiado y comercialización de quinoa biológica - producto con ventajas competitivas-, en parte producido en las riberas del Salar de Uyuni de Bolivia, el propósito de nuestro artículo es el de entender en qué condiciones sociológicas, políticas y económicas, internas y externas, se genera la acción colectiva democrática necesaria para mejorar las condiciones de vida de los campesinos a través de su inserción al mercado y la mejora de su capacidad de negociación. Asimismo, pretendemos entender cuáles son los elementos que llevan a la transformación y eventual desaparición de estas formas de organización. Para esto, consideramos indispensable abrir la caja negra o “de pandora” antes mencionada considerando el comportamiento de los actores internos y externos de ANAPQUI.

Creemos que las prácticas organizacionales de los individuos responden a su experiencia, modos de vida, valores, creencias, intereses e identificación de sus miembros, elementos que son construidos cotidianamente en interacción con diferentes espacios sociales, entre estos la sociedad global (Laguna, 2002a). Del mismo modo, los habitantes de la ribera del salar de Uyuni pertenecen simultáneamente a varias formas

de organización: ANAPQUI, su comunidad, y eventualmente un ayllu donde crean relaciones sociales con derechos y obligaciones. Por esto, consideramos que el comportamiento de los comuneros en ANAPQUI no puede explicarse sin entender sus modos de vida y sus prácticas sociales en otras formas de organización, viendo como son determinadas por valores, intereses y formas de identificación.

METODOLOGÍA

Para responder a las preguntas de nuestro estudio nos tomamos dos ejes principales:

- El primero estudia la viabilidad de ANAPQUI desde una perspectiva histórica, considerando la secuencia de las razones y modalidades de construcción de esta asociación. Luego, analizamos la viabilidad actual de esta organización, considerando sus estrategias y las de sus competidores, así como los resultados financieros y comerciales de ANAPQUI. Asimismo, estudiamos su capacidad de adaptación y negociación considerando sus alianzas con actores externos y sus cambios de estructura. Finalmente, revisamos la influencia del comportamiento de sus socios sobre la viabilidad de ésta, teniendo en cuenta sus determinantes y los procesos de toma de decisión formal e informal.

- El segundo se centra en el impacto creado por ANAPQUI, considerando los cambios en el modo de vida de los socios antes de crearse esta asociación y en la actualidad, así como en la evolución de sus sistemas productivos, nivel de ingreso, actividades económicas y su acceso a servicios básicos. Finalmente, estudiamos el impacto en las modificaciones de las organizaciones e instituciones locales (comunidad y ayllu).

Antes de presentar los resultados de nuestro estudio, mostraremos brevemente la evolución del mercado de la quinua, lo que nos permitirá conocer el contexto mercante de ANAPQUI.

DINÁMICA DEL MERCADO DE LA QUINUA

La quinua es un pseudo cereal herbáceo anual andino de alto valor nutritivo por su composición elevada y equilibrada en aminoácidos esenciales (Koziol, 1992), de alta variabilidad genética, repartiéndose en cinco grupo de ecotipos cada uno de ellos correspondientes a condiciones edafo-climáticas particulares (Tapia y al., 1979).

De manera resumida presentamos las características de la dinámica del mercado de la quinua, las cuales se presentan ampliamente en Laguna (2002b). Bolivia dominó la producción mundial de quinua entre 1982 y 1998, año en el que fue rebasada por el Perú. Desde 1990, Bolivia controla más del 90% de las exportaciones mundiales de este grano, esencialmente constituidos de variedades del ecotipo denominado *real*. Este tipo de quinua, apetecido por su mejor aspecto, cualidades agroindustriales y nivel nutritivo, crece únicamente en las riberas del Salar de Uyuni, Altiplano Sur, región que contribuye con más del 57% de la producción boliviana de quinua desde 1989. La mayoría de la quinua real producida es convencional, siendo primordialmente consumida en Bolivia y secundariamente comercializada de manera no registrada al Perú desde fines de la década de los años 1960, país que constituye el principal mercado externo de la quinua boliviana y principal consumidor mundial de quinua. Desde el año 2000, el 20% de la producción de quinua real es biológica, de la cual se exportan 1.800 toneladas en dirección de los países del norte, con mercados inestables y de débil crecimiento, los cuales han sido creados y en gran parte se desarrollan por acción de empresas privadas: Quinoa Corporation para los Estados Unidos y Euronat-Priméal para Europa occidental.

LA RIBERA DEL SALAR DE UYUNI ANTES DE LA ERA DE LA QUINUA

Pluriactividad y plurilocalidad de los modos de vida

A fines de los 1960, las familias son pluriactivas y plurilocales, con desplazamientos realizados por largos plazos a ciudades del interior y países vecinos. La mayoría de las familias diversifica sus actividades económicas incrementando su ingreso, en gran parte dependiente de éstas más que de la producción agropecuaria local, la cual es bajamente

remunerada y limitada en diversidad y productividad. Hasta mediados de los años 1970, la agricultura se orienta a la producción de papa, principalmente para la renta, y de quinua⁷ para el autoconsumo. Estos cultivos son totalmente manuales, requieren de importantes intercambios de trabajos llamados ayni, que en una misma relación pueden involucrar varias a familias extensas de una misma comunidad. Como ésta se realiza en áreas de laderas de volcanes que no pueden ser mayormente ampliadas de un promedio de ½ ha, el incremento de la población lleva a la multiplicación de la parcelación de la tierra y del minifundio, alimentando la migración. Desde mediados de esta década, el cultivo de quinua en pampa con labranza a tracción motorizada toma preponderancia e inicia una constante expansión gracias a la introducción de tractores y arados a disco iniciada en 1969 en algunas comunidades de la ribera sur por “Tierra”, una ONG belga, y propagada en 1973 al norte del salar de Uyuni por maestros rurales y antiguos migrantes a las zonas de colonización que empujan la creación de cooperativas comunales para obtener esta maquinaria. A partir de este momento se incrementa lentamente la producción de quinua en pampa y su expendio a intermediarios que monopolizan su compra para luego revenderla en el mercado peruano.

Organización social y territorial

Los ayllus solo existen en las riberas oeste y norte del Salar de Uyuni, constituyendo formas de organización territorial que aglutinan comunidades. Ambos tipos de organización territorial (comunidades y ayllus) implican derechos y obligaciones para los comuneros. Para tener el derecho de utilizar recursos naturales (entre ellos la tierra, el agua y los pastizales) e infraestructura colectiva, estos deben asumir las siguientes obligaciones: la contribución territorial⁸, la faena⁹, asistir a reuniones y sobre todo asumir cargos de manera secuencial discontinua y siguiendo requerimientos crecientes de experiencia. Estas obligaciones se asumen desde que se hereda la tierra de sus padres, el derecho de usufructo de estos recursos, hasta que lo legan a sus hijos.

⁷ : Los rendimientos en cerro son de 1 X 2-3 para la papa y de 700-750 kg/ha para la quinua.

⁸ La contribución territorial es un monto simbólico a cancelar por el derecho de uso de los recursos naturales de la comunidad, anteriormente se pagaba al Estado y en la actualidad permanece en la misma comunidad para gastos colectivos.

⁹ La faena es la contribución en mano de obra de cada familia comunera para la construcción y mantenimiento de infraestructuras colectivas.

El sistema de cargos es también un integrador social por el hecho de ser un espacio necesario para marcar valores comúnmente compartidos como el servicio al grupo, como marca de pertenencia a éste, y el prestigio obtenido habiendo asumido estas responsabilidades. Los cargos son igualmente importantes para afirmar la identificación común dentro de la comunidad y del ayllu, y crear acción colectiva, en particular los ligados a los rituales agrarios y las celebraciones de los santos, simultáneamente presentes en ambos niveles de organización. Estos rituales y celebraciones a los que asisten los habitantes de estas organizaciones, constituyen un espacio para reafirmar estos elementos de mutua identificación como el territorio, un origen común ligado a un dios tutelar y ancestro mítico y la parentela y el linaje, esencialmente importantes en la comunidad. De esta manera, contienen tendencias individuales que van en contraposición de la acción colectiva.

Las comunidades y ayllus de nuestra región no son homogéneas, igualitarias, ni exclusivamente solidarias, tampoco impera en ellas únicamente la acción colectiva. Existen numerosos conflictos en todo nivel de estas formas de organización ligadas al acceso a recursos naturales y servicios diversos, intereses económicos y de poder. Asimismo, existen rivalidades unidas a la creación de cantones y provincias que permiten contar con escuelas y centros de salud e independencia política, que combinadas con cambios de creencias y valores, pueden llevar a la desmembración territorial, como en el caso del ayllu mayor del sur del Salar de Uyuni. En efecto, la pluriactividad y plurilocalidad de los modos de vida y el acceso a la educación primaria generan estos cambios de significados, los que combinados con nuevas políticas estatales que no reconocen los cargos tradicionales a nivel del ayllu, llevan a ciertos comuneros migrantes temporales a contestar las funciones ligadas al ritual agrario y a no asumirlas. En su detrimento, son valorados cargos propuestos por el Estado ejercidos en cada comunidad. La deslegitimización de los cargos a nivel del ayllu genera irregularidad en el ritual agrario y el cese de su práctica colectiva por todos los comuneros, sin afectar la identificación con su comunidad y su ayllu de origen, puesto que subsisten los demás elementos de identificación. Si las autoridades originarias y ciertos rituales a nivel del ayllu son debilitados, las comunidades preservan aún una capacidad de organización y control al obligar a sus miembros a cumplir con las obligaciones.

ALIANZAS EXTERNAS, TÉCNICOS Q'ARAS URBANOS¹⁰ Y PERFUSIÓN O EL NACIMIENTO Y EL CRECIMIENTO DE ANAPQUI

El cultivo y la producción de quinua iniciados desde principios de la década de los años 1970 se incrementan progresivamente con la creación, en la segunda mitad de esta década, de organizaciones microrregionales de productores de quinua: la Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra (CECAOT) y la Asociación Pirwa, al sur y al norte del Salar de Uyuni respectivamente. La primera de estas se crea al terminar el proyecto de Tierra y la segunda con el apoyo de CRS, una ONG norteamericana. Paralelamente, atraídos por la posibilidad de comercializar quinua para luego revenderla al Perú, los intermediarios incrementan su presencia en la región y monopolizan la compra de este grano.

La expansión de este cultivo crea un elemento de identificación común regional que trasciende la comunidad, el ayllu y el ayllu mayor, y se apoya en una visión según la cual los productores se consideran modernos por ser capaces de adoptar maquinaria, herramientas e insumos agrícolas, símbolo de la revolución verde que ellos también perciben como el medio de lograr un salto productivo. Asimismo, esta identidad se apoya en la percepción de sentirse explotados por los intermediarios, quienes les otorgan bajas remuneraciones¹¹, y en la necesidad de comercializar directamente y de transformar la quinua para obtener mayor valor agregado e ingresos.

ANAPQUI se estructura en función del acceso a la plusvalía y a la iniciativa y apoyo de actores externos. En efecto, cooperantes belgas de CECAOT, una de las organizaciones preexistentes que estiman que los intermediarios abusan de los productores de quinua en alianza con ciertos de sus asociados, propician el control organizado de las comunidades para imponer un precio mínimo de venta de quinua y un peaje a los intermediarios. Una vez logrado este propósito, en ciertas comunidades del sur del Salar de Uyuni, proponen la constitución de una organización nacional de productores de quinua que fomente su producción, la transforme y monopolice su comercialización para así mejorar los ingresos de sus productores. Luego de separarse de CECAOT en 1983, ante el rechazo

¹⁰ Los indígenas andinos de Bolivia denominan “q’ara” a personas no indígenas (mestizos y criollos). Entendemos por q’aras urbanos a mestizos y criollos que provienen de grandes ciudades bolivianas.

¹¹ : Por ejemplo los productores debían dar tres quintales de quinua para obtener un quintal de fideo, arroz o harina. Asimismo, proveían 20 llamas faenadas para obtener una bicicleta.

de este proyecto por sus dirigentes y una parte de sus socios, el grupo que propugna la creación de la organización nacional aprovecha las condiciones creadas por el gobierno de la Unidad Democrática y Popular para poder realizar el proyecto. Rápidamente, los cooperantes belgas permiten contar con el apoyo de la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), que desde el retorno a la democracia en 1982 busca implantar sindicatos agrarios en el Altiplano Sur y constituir la Corporación Agropecuaria Campesina (CORACA), organización paralela y subordinada a la primera, con el objetivo de promocionar el desarrollo de la producción, transformación y comercialización de pequeños campesinos. Estos cooperantes convencen a los dirigentes de la CSUTCB a auspiciar la fundación de ANAPQUI y de convertir a ésta y sus organizaciones regionales en organizaciones equivalentes a CORACA para fomentar estas actividades con la quinua.

Una vez creada ANAPQUI a fines de 1983, sus fundadores pasan a enrolar productores de quinua, agrupándolos inicialmente en cuatro organizaciones regionales establecidas en función a identificaciones territoriales preexistentes. En Salinas, ribera norte del Salar de Uyuni, donde la identificación con el ayllu es aún fuerte se crea una regional por ayllu¹², al oeste y parte del sur se crea una regional para varios ayllus o territorio correspondiente a varios ayllus desaparecidos¹³. Cooperantes belgas y dirigentes de ANAPQUI convencen a líderes regionales, algunos de los cuales ya tuvieron lazos con la CUSTCB, para persuadir a los comuneros de enrolarse. No se establece una adhesión individual de socios, sino que se promueve el control colectivo de los comuneros sobre los intermediarios y la venta de su quinua a sus organizaciones regionales que luego la revenden a ANAPQUI. Como no existe otra posibilidad de obtener mayores precios, los productores expenden su producción a sus respectivas regionales.

En ausencia de productores de quinua con el conocimiento y habilidades suficientes en gerencia, comercialización y relaciones con instituciones de apoyo al desarrollo, el apoyo de cooperantes y personal técnico q'ara urbano que asume la gerencia de esta asociación es también vital para el desarrollo de las actividades productivas, industriales

¹² : Al norte del salar se crea la regional COPROQUIR para el ayllu Thunupa y APROQUIRY para el ayllu Yaretani.

¹³ : Se crea la regional APROQUI para los cuatro ayllus del ayllu mayor Llica, al oeste del salar, mientras que al sur se crea SOPPROQUI para productores que habitan en el territorio en el que anteriormente existían cuatro ayllus de los seis ayllus del ayllu mayor San Cristóbal.

y comerciales de ANAPQUI. Ambos actores de ideología de izquierda reivindican su identificación con los productores, siguiendo una perspectiva de lucha contra la marginalidad económica y ciudadana de los pequeños productores andinos que consideran impuestas por oligarquías criollas asociadas a intereses políticos externos. Además, consideran que la quinua es un gran alimento que debe ser revalorizado y consumido internamente -reduciendo la dependencia en la importación de trigo- y también exportado. Los primeros mercados de esta asociación son producto de la mediación de estos actores, principalmente de los cooperantes y de coyunturas externas favorables. En 1984, aprovechando que los trabajadores mineros obtienen la cogestión de la Corporación Minera de Bolivia¹⁴ del gobierno de la UDP, los cooperantes apoyados por la CSUTCB, miembro de la Central Obrera Boliviana de la cual hacen parte los mineros, establecen un canje de quinua por productos que esta empresa compra al por mayor para sus trabajadores (harina, azúcar, arroz, fideos, etc.). Con la aplicación de las políticas neoliberales a partir de 1986, se privatizan o cierran las minas estatales, por lo que los cooperantes de ANAPQUI encuentra mercado en programas de cooperación para la asistencia alimentaria: Caritas y el Programa Mundial de Alimentos. ANAPQUI venderá quinua irregularmente a este programa hasta 1991.

Los cooperantes belgas y técnicos q'aras urbanos elaboran proyectos y establecen contacto, a partir de 1986, con SOS-Faim una ONG belga que será fundamental para el desarrollo de ANAPQUI. Esta relación se refuerza con la postura de los dirigentes de esta asociación, quienes eran líderes regionales antes de su creación, que tienen una ideología indigenista y de izquierda, fuertes lazos con la CSUTCB y reivindican a ANAPQUI no solo como proyecto económico sino político, en el sentido de otorgar al campesino mayores ingresos y mayor capacidad de negociación y mayor protagonismo en el país y el desarrollo nacional ante la marginalidad a la que se consideran sometidos, argumento que coincide con el de SOS-Faim. Ese año, esta ONG financia a fondo perdido la construcción de una pequeña planta de beneficiado de quinua y, a partir de 1987, subsidia un programa quinquenal de experimentación y asistencia técnica (PIAT) para la producción de quinua, diversificación agrícola y crianza de rumiantes mayores. Asimismo, como ANAPQUI registra ventas casi nulas en 1987 y difícilmente puede competir en el mercado peruano y nacional con intermediarios que venden quinua a

¹⁴ Empresa minera estatal constituida con minas nacionalizadas en 1952.

menor costo, SOS-Faim ayuda en la búsqueda de mercados de los países del norte con mayor remuneración. De esta manera, en 1988 SOS-Faim financia la participación de ANAPQUI en ferias internacionales de alimentos que le permitan crear nuevos mercados, e intercede para que venda a OS-3, ONG Suiza que expende en el mercado solidario. Con la mediación de ambas ONG, en 1991 ANAPQUI empieza a vender quinua a GEPA, ONG alemana con la mayor red de distribución en el mercado solidario europeo cuya política es la de fomentar la producción y comercialización de pequeños campesinos de países en desarrollo. Esta ONG, consciente de los límites de crecimiento del mercado solidario convencional, se haya redefiniendo su estrategia solidaria y comercial propiciando la producción y venta de productos biológicos para garantizar mayores ingresos a sus socios. Apenas entablado el nexos comercial, GEPA convence a ANAPQUI de convertirse a la producción y comercialización de quinua biológica con la cual puede esperar mayores volúmenes y precios de venta para el productor. Por esto, en 1991 ANAPQUI inicia un nuevo programa de apoyo a la producción y de certificación de quinua biológica¹⁵ (PROQUINAT) concebido por su personal técnico q'ara urbano en concertación con algunos dirigentes y socios y financiado en su primera fase por SOS-Faim y Ayuda Obrera Suiza, ONG Suiza. GEPA se convierte en un cliente permanente y esencial para la consolidación de ANAPQUI comprando cantidades importantes de quinua, que en los primeros años representan hasta un tercio de sus exportaciones, luego permanecen con cantidades importantes y vuelven a alcanzar un tercio entre 2000 y 2001.

Asimismo, es el personal gerencial q'ara el que en 1988 abre mercado con Inca Brand, un pequeño importador norteamericano. Este personal, apoyado por la Fundación Bolinvest¹⁶, inicia ventas en 1991 a Quinoa Corporation -con quien tenía contactos desde 1987-, principal importador y distribuidor de quinua norteamericano que se convierte en el principal cliente de ANAPQUI hasta la actualidad, llegando ciertos años a alcanzar más del 50% de sus ventas. Desde su fundación, esta empresa tiene una sensibilidad por apoyar a pequeños productores, siempre y cuando estos respondan a sus criterios de calidad y precio. Luego, entre 1994 y 1999, establecen relaciones comerciales con Euronat-Priméal, empresa francesa, principal importadora y

¹⁵ ANAPQUI realiza certificaciones colectivas en cada regional asumiendo los costos de ésta.

¹⁶ : Esta fundación financiada con cooperación del gobierno de los Estados Unidos y creada con el apoyo inicial de la consultora Carana Corporation, tuvo el objetivo de promocionar las exportaciones bolivianas a Estados Unidos.

distribuidora de quinua en Europa occidental, que los contacta por la necesidad de contar con un proveedor importante al dejar de adquirir el producto con otra exportadora boliviana; llegaron a comprar un tercio de las exportaciones de ANAPQUI entre 1994 y 1997.

No obstante, los dirigentes asumen la función de representación de ANAPQUI, logrando conjuntamente con personal técnico q'ara urbano de la asociación, obtener apoyo para las actividades industriales de la agrupación. En 1989, toman contacto con un programa de las Naciones Unidas de fomento a la infraestructura productiva que, a solicitud del Gobierno Boliviano, busca instituciones y organizaciones para dar créditos de fomento para proyectos de infraestructura para el desarrollo rural. Argumentando la necesidad de valorizar productos marginados y mejorar la seguridad alimenticia nacional y las exportaciones, dirigentes y técnicos de ANAPQUI convencen a los responsables de este programa de otorgarle un crédito de \$US 1.000.000 a la asociación para la construcción de su planta de beneficiado¹⁷ industrial de quinua en Challapata, cuatro plantas regionales de lavado de quinua, movilidades, incluyendo un fondo de acopio de \$US 87.000. ANAPQUI será el segundo exportador boliviano de quinua en contar con una planta de beneficiado industrial, y es aún la de mayor capacidad de procesamiento. En 1996, ambos actores harán lo propio con un programa de desarrollo rural co-financiado por la Unión Europea y el Gobierno Boliviano¹⁸ para obtener las plantas de lavado para las tres nuevas regionales¹⁹ que se afilian a ANAPQUI en la década de los años 1990. Finalmente, en 1996 SOS-Faim financia la implementación de una industria de alimentos elaborados con quinua, proyecto que se concluye en 2002.

Asimismo, son técnicos q'aras y dirigentes los que sienten la necesidad de contar con mayor autonomía, para lo que capacitan a nuevas generaciones de dirigentes y técnicos productores de quinua que luego podrían dirigir y administrar la asociación. En 1992, con el apoyo de SOS-Faim inician el Programa de Capacitación, Educación y

¹⁷ : El beneficiado de la quinua consiste en la extracción de su sabor amargo, su limpieza y clasificado.

¹⁸ : Programa Quinua Potosí (PROQUIPO). Para el Gobierno boliviano ANAPQUI nunca ha sido un interlocutor prioritario sino uno mas de entre muchos. Ante tensiones existentes a raíz del conflicto territorial con Chile de 1879, el Gobierno Boliviano solicita apoyo a la Unión Europea para ejecutar este programa que marque soberanía y evite el despoblamiento del Altiplano Sur a través del desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

¹⁹ : COPROQUINAC para el ayllu QuraQura de salinas, al norte del Salar de Uyuni, APQUINQUI para las comunidades del noreste del Salar y CEDEINKU para las comunidades del Antiguo ayllu San Agustín del ayllu mayor San Cristóbal, al sur del Salar.

Comunicación (PROCEC) destinado a capacitar hijos de socios en contabilidad y agronomía, a su sensibilización con la ideología política de los dirigentes y a la formación técnica superior y universitaria de un grupo seleccionado de ellos en administración de empresa, contabilidad, agronomía y mecánica agrícola. Al concluir este programa en 1998, es reemplazado por el programa Pukara, también financiado por SOS-Faim cuyo objetivo es mejorar la formación de futuros líderes y la información de los asociados, a través de un boletín interno y programas radiales, para asegurar una mejor participación y control por parte de los socios.

El total de las donaciones obtenidas por ANAPQUI para realizar estas acciones fue algo superior a \$US 3.000.000, habiéndose además obtenido a préstamo un fondo de acopio de \$US 287.000 de SOS-Faim. Esto hace de ANAPQUI una de las OECAs bolivianas que más donaciones financieras recibió.

En la segunda mitad de los años '90, ANAPQUI obtiene una capacidad de negociación importante que los lleva a rechazar propuestas con las que no están de acuerdo. Al constatar que la maquinaria propuesta por el programa de Naciones Unidas para la planta de beneficiado es menos productiva que un beneficiado a mano, los técnicos q'aras y dirigentes de la asociación desaprueban inicialmente la planta de beneficiado y después de múltiples negociaciones y estudios logran la condonación de la deuda. Por un lado, esta capacidad de negociación se explica por factores considerados importantes por sus interlocutores, como su liderazgo en las exportaciones bolivianas de quinua en ese momento y su número de productores asociados (ver más adelante). Por el otro, se debe a cualidades propias de los dirigentes de la organización y su personal técnico q'ara urbano con conocimientos apropiados sobre la situación comercial y financiera de la asociación, y al importante e incondicional apoyo que le brinda SOS-Faim. La importante asistencia de esta ONG a todos los rubros de actividad de ANAPQUI y los potenciales contactos que puede mediar con otras organizaciones otorga autonomía y seguridad. Además, los frecuentes encuentros y concertaciones entre dirigentes y responsables de ambas instituciones, crea en los dirigentes y técnicos q'aras urbanos de esta asociación un hábito de concertar procesos con donantes al que no quieren renunciar.

LA VIABILIDAD DE ANAPQUI

Buscando institucionalizar ANAPQUI

Inicialmente, los socios han tenido una participación limitada en la asociación, asistiendo a un encuentro anual para formular sus recomendaciones de acciones a realizar dentro de la organización y la evaluación de éstas y otras más que se crean. No obstante, en líneas generales, la mayoría de los socios ha manifestado poco interés en participar más activamente en la toma de decisiones y seguimiento de las actividades de la asociación. En esta situación, los cooperantes belgas y técnicos q'aras urbanos que anhelan consolidar la organización participativa y controlada por sus miembros consideran un encuentro anual insuficiente para permitir una mayor participación, seguimiento y control por parte de los socios. Estos elementos son esenciales, puesto que ANAPQUI empieza a contar con muchos más recursos por el importante apoyo que empieza a recibir de instituciones externas y por el incremento de sus ventas. En consecuencia, bajo la sugerencia de estos actores se crea en 1989 una "comisión revisora" para controlar el uso de dinero por parte del personal y dirigentes en la que participan miembros de las organizaciones regionales de ANAPQUI. Asimismo, en 1990 el administrador q'ara urbano presiona a los dirigentes para crear un espacio al que asistan los encargados de organizaciones regionales y delegados nombrados por éstas para dar su opinión sobre diversas actividades de la asociación, obteniendo la celebración varias veces al año de consejos consultivos al que asisten estos actores.

Pese al apoyo inicial recibido, ANAPQUI acopia poca producción del Altiplano Sur a principios de los años '90 (cuadro 1). Más aún, los socios venden irregularmente a ANAPQUI, expendiendo a la vez a intermediarios. En 1993, una evaluación realizada por una consultora para SOS-Faim considera este comportamiento como una falta de pertenencia y claridad de obligaciones y de derechos entre los socios y ANAPQUI, recomendando solucionar este problema a través de una afiliación individual de los socios que los impulse a un mayor compromiso participando de la vida de la asociación (asambleas, consejos consultivos, cursos, reuniones, otros eventos), vendiéndole quinua y recibiendo dividendos en función a la cantidad expendida. A partir de 1994, se inicia la afiliación con una cuota de 23 kg (50 libras) de quinua. Los socios se afilian en su gran mayoría por un interés económico y la expectativa de recibir mejores precios y

sobre todo utilidades. Como al principio las utilidades distribuidas son importantes, entre 1994 y 1999, el número de familias asociadas crece rápidamente alcanzando 1.200 socios en 2000. Al crearse una afiliación individual se termina de quebrar el control colectivo del expendio de quinua en las comunidades ahí donde aún subsiste.

Autoritarismo e interferencia de los dirigentes en actividades operativas

Hasta 1996, el directorio de ANAPQUI asumió tareas directivas y ejecutivas y se compuso de un número importante de cargos que intervienen en las tres áreas prioritarias de actividades de ANAPQUI: la asistencia técnica para la producción agropecuaria, la capacitación de líderes y la empresarial (gerencia, acopio, beneficiado y comercialización de quinua). Sólo esta última área es dirigida por el administrador/gerente, cargo ocupado por q'aras urbanos hasta 1998, aunque los dirigentes participan en actividades de beneficiado y acopio. Ante el autoritarismo de muchos dirigentes y su deseo de controlar programas con recursos económicos, existe hasta 1996 un compromiso tácito de dejarles asumir la dirección y una parte de la operación de los programas de apoyo a la producción, el cual es oficializado en un congreso en 1994, a cambio de permitir el manejo empresarial por el administrador/gerente, condición vital para la consolidación de ANAPQUI. Los dirigentes no interfieren sobre los administradores q'aras urbanos por que ellos tienen buenas relaciones con SOS-Faim y además permiten la mediación con otras instituciones de apoyo y aseguran la comercialización de quinua.

El autoritarismo de los dirigentes se refleja también en la transmisión de información a los asociados. Antes de 1991, las exportaciones no son importantes permitiendo al personal administrativo q'ara urbano y a los cooperantes desplazarse semanalmente para informar a los productores. Ese año, los cooperantes dejan de apoyar ANAPQUI y el administrador se dedica a la comercialización. A partir de ese momento los dirigentes tienen esta misión, que rechazan en la práctica por temor a perder poder. Asimismo, el periódico editado por el equipo del PROCEC y sobre todo el Pukara deja de transmitir información referente a reflexiones y seguimiento de acciones realizadas, sean gerenciales, comerciales o de apoyo a la producción, así como sobre el desempeño de la asociación en el mercado de la quinua.

El poder que tienen los dirigentes sobre los proyectos les permite cambiar constantemente de personal, despidiéndolo de manera a menudo abusiva, sin contemplar la legislación laboral vigente. Estos cambios constantes de personal afectan el cumplimiento de las actividades programadas en estos proyectos y la transmisión y acumulación de conocimiento en el ejercicio de actividades, muchas de ellas recomendadas en congresos y consejos consultivos a los que muchos dirigentes no dan importancia. Muchos de ellos asocian la lógica del sistema de cargos tradicional vigente en las comunidades a las funciones que asumen en ANAPQUI, considerando que ser dirigente nacional, habiendo antes pasado por cargos en sus regionales, es una muestra de haber ganado conocimiento y experiencia, aunque no sea forzosamente el caso. Esta percepción explica también su posición ante técnicos a cargo de proyectos de apoyo a la producción y formación de líderes a quienes no valoran por considerar que tienen menor conocimiento y experiencia en la producción agropecuaria y la dirección y fortalecimiento de organizaciones. No obstante, los dirigentes dependen de los técnicos, quienes junto con cooperantes y personal administrativo q'ara, esencialmente formulan y escriben los proyectos que recibe ANAPQUI, excepto los de procesamiento y transformación de la quinua formulados y escritos por técnicos contratados por las instituciones donantes.

Los dirigentes aprovechan también su poder sobre los proyectos y las secciones de acopio y beneficiado para atribuir puestos, respondiendo a relaciones de nepotismo ligadas a su parentela o al establecimiento de alianzas con otros dirigentes regionales para controlar la dirección de la asociación, más que a una presunta aptitud para asumir el cargo. Más aún, ciertos ex-dirigentes, sin forzosamente tener el conocimiento apropiado, utilizan influencias con dirigentes de turno para asumir la dirección de proyectos y de esta manera percibir sueldos comparativamente importantes.

La evaluación realizada para SOS-Faim en 1993, detecta y sugiere corregir esta intromisión de dirigentes que constantemente alteraba el cumplimiento de las actividades planificadas en los proyectos y que en algunos casos se acompaña de nepotismo y corrupción. Sólo a partir de 1996 se toman medidas para tratar de frenar esta práctica a través de la reducción del número de cargos del directorio, la creación de un comité de fiscalización y la adopción de una resolución que impida la intromisión de dirigentes en la ejecución de proyectos y las tareas empresariales. En los hechos, el comité de

fiscalización nunca llega a funcionar, salvo el año 2000 a raíz de problemas que tocamos más adelante, por falta de claridad en su misión, pero también por falta de interés en muchas de las personas nombradas. Asimismo, la intromisión y autoritarismo de los dirigentes en las tareas operativas no cesa, ni tampoco los cambios constantes de personal, pese a dos nuevos procesos de reestructuración realizados entre 1998 y 2000 y el 2001 que recomendaron dar autonomía de gestión al gerente y a los responsables de proyectos. Esta práctica se incrementa una vez que el último administrador q'ara urbano deja la asociación en 1998. Entre fines de 1998 y 2001, ANAPQUI tiene cinco administradores/gerentes, cuatro administradores de su planta de beneficiado y nueve personas se reemplazan sucesivamente para asumir la comercialización. No obstante, con la salida de técnicos q'aras urbanos que dejaron ANAPQUI en 1998, se han reducido considerablemente sus relaciones con ONG e instituciones internacionales.

Finalmente, el PROCEC y el Pukara no lograron su propósito de formar líderes con niveles de formación técnica superior o de licenciatura en ramas afines a la administración de empresas y la comercialización, contándose únicamente con personal técnico (mecánica agrícola y agropecuaria) y contable. Siguiendo relaciones de nepotismo, éste ha sido integrado a la asociación por períodos cortos en funciones de rango medio e inferiores de sus tres áreas de actividades con los que su formación no tenía relación.

Faccionalismo y ausencia de identificación con ANAPQUI

Contrariamente a las esperanzas de los financiadores de ANAPQUI, los productores asociados no se identifican con esta organización, comportándose con un marcado faccionalismo determinado según otros elementos de identificación. La mayoría de los asociados no perciben a ANAPQUI como un proyecto económico y político a largo plazo, capaz de mejorar sus condiciones y capacidad de negociación ante el Estado y otras instituciones. Los socios se identifican como productores de quinua, como todos los de la región, independientemente de estar afiliados a una organización particular, y en función a la regional de la que hacen parte, la cual vimos coincide con organizaciones territoriales (ayllus y partes de antiguos ayllus) de la región. Además, la mayoría de ellos tienen estrategias de vida cada vez más mercantilizadas e individualizadas y centradas en el acceso a la plusvalía (ver sección “impacto”),

transformando los consejos consultivos en espacios donde principal y constantemente exigen mejores precios, mayor cantidad acopiada y en menor medida mayor apoyo para incrementar su producción. Asimismo, cuando en este espacio o en el congreso se toca el tema de distribución de utilidades, los delegados se oponen a dejar utilidades a ANAPQUI para que esta se capitalice y para gastos de salud y educación de los socios como lo prevén los estatutos²⁰, imponiendo la mayor parte del tiempo su voluntad (cuadro 2). Incluso, para ellos el aporte realizado para afiliarse a su regional ANAPQUI representa más una inversión para tener mayores ingresos que una identificación con la organización. Por esto, muchos socios nunca pagaron a sus respectivas regionales las compras de herramientas y servicios de maquinaria de labranza y trilla.

La falta de identificación de la mayoría de los asociados con el proyecto económico y político inicial de ANAPQUI se traduce en la aparición de numerosos comportamientos faccionalistas envueltos en relaciones de poder para tomar el control de su dirección en busca de beneficios personales. Si bien, al principio un acuerdo tácito permite a dirigentes manejar proyectos, excepto actividades gerenciales y comerciales, accediendo a sueldo y viáticos, ciertos de ellos utilizan su poder para no rendir cuentas por el dinero recibido y a usar los recursos de los proyectos de manera personal. La situación se agrava con la salida del penúltimo administrador q'ara urbano en 1995. Para no perder su empleo, su reemplazante también q'ara urbano acata las presiones de los dirigentes de turno para prestarles dinero al igual que a sus parientes. A mediados del 2001, socios que habían sido dirigentes nacionales, regionales y sus familiares debían más de \$US 65.000 a ANAPQUI.

Los socios que pugnan por acceder a la dirección de ANAPQUI utilizan la identificación territorial de los socios para alcanzar sus intereses durante los congresos, que se han convertido en verdaderas arenas para tomar el poder de la asociación. Haciendo gala de su supuesta “capacidad de mediadores para obtener apoyo financiero” y enfatizando la unión y origen territorial, la confianza recíproca que debe existir entre personas de un mismo territorio, rivalidades existentes entre diferentes regionales o simplemente contando a los asociados de su regional que dirigentes de otras regionales

²⁰ : Los estatutos prevén que solo un 50% de las utilidades se distribuyen a las regionales, para que éstas luego redistribuyan la mitad de lo que reciben, es decir 25% de las utilidades. Asimismo, ANAPQUI debe quedarse con 30% de las utilidades y asignar 10% para gastos de educación de los asociados y otros 10% para costos de salud.

traman o actúan contra la asociación, muchos socios que buscan tomar el poder movilizan fácilmente el apoyo de los delegados de su regional. Los socios que cuentan con un nivel de instrucción esencialmente de nivel primario y carecen de información sobre el Estado comercial, gerencial y financiero, las relaciones interinstitucionales de la asociación y los conflictos vigentes en ésta, no tienen el conocimiento necesario para poder ser menos influenciados por sus dirigentes. Para incrementar las posibilidades de contar con el apoyo de los delegados de su regional a menudo estos son preseleccionados por sus mismos dirigentes antes de asistir a los congresos. Por esto, una vez que cuentan con el apoyo de sus delegados, los congresos se vuelven un espacio en el que se negocian votos entre socios de regionales que buscan formar alianzas con miembros de otros regionales que buscan acceder al poder. En ciertos casos constituyen momentos en los que se compra el apoyo de ciertos líderes regionales a cambio de apoyo para acceder a representaciones de ANAPQUI en otras organizaciones regionales o de trabajo para el regional que apoya o para sus familiares.

A partir de 1998, estas alianzas para controlar el poder conciernen directamente al personal administrativo de ANAPQUI. A fines de ese año, el último administrador q'ara urbano ANAPQUI comete el error de acopiar importantes cantidades de quinua sin tener un contrato definitivo firmado, siendo reemplazado por un miembro de una facción q'ara con ascendencia rural oriunda de pequeñas ciudades del Altiplano (Uyuni y Tupiza). Miembros de este grupo que vienen ocupando cargos medios en el área empresarial-comercial de la asociación aprovechan esta circunstancia para influir sobre los dirigentes en la contratación de un amigo suyo como administrador, controlando así esta facción toda el área. Los miembros de esta facción de ideología comunista/indigenista se oponen a cooperantes y técnicos q'aras urbanos y a toda asistencia técnica y presencia de estos, en particular de q'aras criollos, en la dirección de la asociación, por lo tanto rechazan donaciones externas. Asimismo, objetan todo apoyo técnico externo al considerarse capaces de administrar solos ANAPQUI, sin respetar las múltiples propuestas de acción formuladas por los asociados emitidos en las diferentes asambleas y consejos consultivos. A partir de este momento, se generan alianzas de oposición a esta facción en ANAPQUI, a las cuales ésta responde creando contra-alianzas que generan fuerte inestabilidad y los numerosos cambios y despidos abusivos de personal antes presentados.

Esta confrontación es aprovechada por ciertos líderes regionales, que a cambio de dar su apoyo a la alianza entre los dirigentes y esta facción q'ara rural obtienen favores para llevar a cabo sus proyectos individuales y que a veces fragmentan a la asociación. Como retribución a su apoyo, ciertos dirigentes reciben favores particulares. Además, uno de ellos, de la regional de Nor LÍpez sur del Salar de Uyuni, con el pasivo más elevado a favor de ANAPQUI, obtiene la transferencia de ésta hacia a su regional de una planta de beneficiado situada en Uyuni, la cual termina de equipar para crear su propia empresa privada. Asimismo, grandes productores de quinua biológica, que a su vez acopian importantes cantidades de esta quinua de otros socios, obtienen a cambio de su apoyo la autorización de dirigentes nacionales para recibir el certificado biológico y así poder vender quinua a empresas competidoras de ANAPQUI.

A partir de 1998, la falta de identificación y los comportamientos individualistas centrados en el acceso a la plusvalía de los socios se han acrecentado por la disminución de utilidades distribuidas al productor y del volumen de acopio, los conflictos registrados, el escaso apoyo a la mejora de la producción de quinua y la crisis financiera y mercante de ANAPQUI (ver secciones siguientes). Por sus reducidos beneficios actualmente otorgados, muchos socios la perciben ahora como una acopiadora más, habiendo empezado a vender a empresas competidoras de ANAPQUI o a afiliarse simultáneamente a otras organizaciones de productores. Esta situación supone un costo mayor para ANAPQUI, de la cual presentamos a continuación sus resultados empresariales.

La viabilidad empresarial

En 1991, ANAPQUI empieza a exportar a los principales importadores y distribuidores de Norteamérica (Quinoa Corporation) y Europa (Euronat-Priméal y GEPA), privilegiando incrementar sus ventas en los mercados de los países del norte por las mayores remuneraciones que ofrecen, en detrimento de las ventas nacionales (cuadro 3). Esta posición se refuerza en 1993 cuando ANAPQUI se convierte en el primer exportador boliviano y por ende mundial de quinua biológica. A partir de 1995, ANAPQUI amplía sus ventas a Markal, otro importante distribuidor de quinua en el mercado biológico europeo, y a pequeños importadores del mercado solidario y biológico sobre todo europeo. Gracias a estas alianzas, ANAPQUI lidera las

exportaciones mundiales registradas²¹ entre 1991 y 1999 (figuras 1 y 2), llegando a controlar 53 a 65% de las exportaciones registradas respectivamente entre 1992 y 1994, y 55% en 1999²², incrementando constantemente sus exportaciones entre 1992 y 1998 de 220 a 780 toneladas.

Paradójicamente, ANAPQUI nunca desarrolla una estrategia definida de acceder a mercados, limitándose a reaccionar a contactos de compradores y aprovechando las ofertas de apoyo que recibe de SOS-Faim, Bolinvest y PROQUIPO que financian participaciones de delegados de esta organización en ferias mundiales de alimentos,²³ las cuales no son aprovechadas para concretar nuevos mercados. A éstas asisten dirigentes designados y en ciertos casos auto-nombrados de manera autoritaria en menoscabo de técnicos responsables de la comercialización. Los dirigentes, al igual que los asociados de ANAPQUI, consideran que los compradores de quinua deben comprarles primordialmente por ser los genuinos productores de quinua, con bajos ingresos y sobre todo amplio conocimiento sobre este cultivo, que constituye su aporte a la mejora de la alimentación mundial. Por esto, cuando en 1995 Euronat-Priméal contacta a ANAPQUI, sus dirigentes exigen un contrato de exclusividad de venta y de compra con esta empresa para evitar que otros exportadores vendan a este gran importador. Como la oferta del primero es mayor a la posibilidad de compra del segundo, este convenio se rompe un año después. Finalmente, confiada en la durabilidad de sus relaciones comerciales con los mayores importadores de los países del norte, ANAPQUI no se preocupa en conocer el grado de satisfacción de esta última empresa, ni en identificar nuevos mercados y conocer la dinámica de la cadena global de la quinua.

No obstante, la demanda de quinua en los países del norte se incrementa de manera considerable (aunque también irregular) a partir de la segunda mitad de los años '90, convirtiéndose en un negocio lucrativo. Como surgen nuevos importadores en esos países y la producción de la quinua real no cesa de crecer, la competencia para su

²¹ Entre 1991 y 1994, las exportaciones no registradas al Perú a cargo de diez a quince intermediarios se incrementaban de 1700 a 4000 toneladas anuales mientras que las exportaciones oficiales pasaban de 500 a 1000 toneladas durante ese período (Laguna 2002b).

²² En realidad ANAPQUI debería haber tenido el mismo peso en las exportaciones registradas a los países del norte entre 1995 y 1997 pero durante este período los intermediarios que venden quinua no en la frontera peruana empezaron a exportar fraudulentamente a ese país quinua beneficiada como semilla de quinua, volviendo luego a su práctica habitual de venta en la frontera.

²³ : Las ferias ANUGA (varias veces) y BIOFACH en Alemania y BIOFAIR en Costa Rica.

exportación desde Bolivia no se deja esperar. En 1996, CECAOT empieza a exportar quinua biológica hacia estos países, y a partir de 1997 Euronat-Priméal y Markal crean Jatary-Thunupa y QUINUABOL, respectivamente, sus filiales bolivianas que acopian y benefician quinua para luego enviárselas, permitiéndoles de esta manera bajar costos. Además, a partir de 1996 empiezan a competir exportadoras bolivianas de quinua (SAITE y Andean Valley) que adquieren mayores recursos y encuentran mercados en los Estados Unidos. Si bien ANAPQUI resiste al cese de ventas a Euronat-Priméal hasta 1999, su elección de concentrar sus ventas en Quinoa Corporation que representa 50-65% de sus ventas, entre 1996 y 1998, estremecen la viabilidad comercial. Sus exportaciones reducen de 780 toneladas en 1998 a 236 toneladas en 2000 (figura 2).

Debido a problemas de calidad y de cumplimiento de envíos, pequeños compradores y sobre todo Quinoa Corporation disminuyen sus compras. Esta última pasa de comprar 400-500 toneladas anuales a 60 toneladas y empieza a comprar quinua a Andean Valley. Como la demanda norteamericana de quinua padece desde 1997 de grandes amplitudes, esta última empresa no recupera el monto que normalmente ANAPQUI vendía. Más aún, el mercado europeo tiene un crecimiento débil en cantidad e importadores, limitando las posibilidades de ANAPQUI y otros exportadores de obtener nuevos clientes. El 2001, disminuyendo su precio de venta de más de 20%, ANAPQUI recuperó la mitad de las compras de Quinoa Corporation por la sensibilidad que tiene esta empresa en ayudar a pequeños productores, la cual sin embargo, no está dispuesta a conceder nuevos incumplimientos. Las importantes rivalidades entre facciones y rotación de personal en ANAPQUI registradas desde 1998, no han ayudado a corregir esta situación. Hasta mediados del 2002, ANAPQUI no contaba aún con un gerente ni con una estrategia comercial definida y seguía dependiendo en función a las compras de Quinoa Corporation y de GEPA que pasaron a ser importantes por la disminución general de ventas.

Los resultados financieros de ANAPQUI reflejan la situación comercial y gerencial que acabamos de señalar. En 1994-95, las utilidades eran de 55.530 y 48.770 \$US, habiendo luego disminuido hasta alcanzar una pérdida de \$US 80.000 el 2000. Durante este lapso, sus utilidades por quintal pasaron de 3,2 y 3,5 \$ US a -9,0 \$ US (Cuadro 2). Los índices de rentabilidad sobre ventas de 13 y 9% en 1995 y 1996 respectivamente, y sobre activos de 12 y 10% ese período, pasaron a -18% y -6,2% en 2000 (cuadro 4). Desde ya,

la baja utilidad por quintal hasta en momentos de excedente se explica por un lado por la voluntad de los dirigentes de otorgar un precio de compra elevado a los socios para no perder prestigio, habiendo siempre provocado serias tensiones con los administradores q'aras urbanos que se resistían a subir más el precio bajo el riesgo de afectar la rentabilidad de la asociación. No obstante, a pesar de la disminución de las ventas, el 2000 los administradores del grupo q'ara de Uyuni decidieron mantener el precio al productor para mantenerse en el poder. La situación de las regionales no fue mejor, registrando éstas constantes pérdidas que fueron cubiertas por ANAPQUI. Además, esta organización registra en 1998 y 1999 elevados índices de endeudamiento (52-54%) por la lenta rotación de su capital (cuadro 4).

Finalmente, señalemos que la mala administración de ANAPQUI desde 1998 le costó caro. No pagó impuestos, siendo sancionada el 2000 por el Servicio Nacional de Impuestos con una multa de \$US 15.000. En 2001, la asociación también fue multada por el Ministerio de Trabajo por estafa laboral con \$US 2.500 y condenada por éste por el despido abusivo de un gerente de comercialización en 1998 con una suma de \$US 12.000. Otros juicios laborales por despidos abusivos siguen pendientes y con éste precedente es probable que se registren sanciones similares.

EL IMPACTO MUY LIMITADO DE ANAPQUI

El impacto de ANAPQUI en cuanto a la compra de quinua es muy limitado. Ésta ha logrado solamente afiliar 12% de las 10.000 familias productoras de quinua del Altiplano Sur, de las cuales 5.000 radican la mayor parte del tiempo en las comunidades o Uyuni y Challapata. Asimismo, ANAPQUI acopió en promedio 6% de la producción del Altiplano Sur con un máximo de 9% en 1998 cuando sus ventas eran importantes (cuadro 5). Pese a liderar las exportaciones registradas de quinua, ANAPQUI nunca acopió toda la producción de sus socios, obligándolos a vender a intermediarios o a empresas competidoras, principalmente a partir de 1999, cuando drásticamente disminuyó su capacidad de venta y de acopio. Además, las regionales de ANAPQUI no tuvieron una política equitativa de compra entre socios, la cual ha favorecido generalmente a allegados y amigos de dirigentes de turno, o a reducir costos operativos a socios con importante producción que a su vez acopiaban de otros asociados, o a

productores que expendían en la feria regional de Challapata. Sólo dos regionales pasaron a acopiar de manera equitativa entre cada asociado a partir del año 2000. Si además consideramos el precio pagado al productor, vemos que hasta 1999 la diferencia entre el precio pagado por ANAPQUI a la quinua biológica²⁴ era mínima (7% en promedio) con relación al otorgado por los intermediarios a la quinua convencional (cuadro 5). Desde entonces, el precio al productor de esta última ha bajado considerablemente debido al incremento de la producción de quinua en el Perú de menor costo por su mayor productividad a la hectárea, que ha saturado el mercado de ese país. Por su crisis comercial y financiera desde el año 2000, ANAPQUI ha disminuido también, aunque con menor magnitud, el precio pagado por la quinua biológica, remuneración sobre la cual se han alineado sus competidoras. Por esto, la diferencia de precio entre quinua convencional y biológica se ha incrementado. Aun así, ANAPQUI beneficia muy poco a sus socios por su reducida capacidad de acopio desde el año 2000 (cuadro 1).

Por su parte, los programas de apoyo a la producción agropecuaria y formación de líderes no alcanzaron los resultados esperados. El PIAT solo sensibilizó al uso de herramientas e insecticidas de control de plagas. Por su parte, el PROQUINAT no logró realmente difundir prácticas productivas biológicas²⁵. A diferencia de las afirmaciones de Ramos (1999) que señala que hubo un rescate de tecnologías ancestrales de producción biológica a las que se añadieron otras modernas de tipo biológico, este último programa sólo se limitó a realizar demostraciones de técnicas y de uso de insumos de producción biológica. Solo la incorporación de estiércol fue adoptada en cantidades aún escasas, independientemente de tener un certificado biológico o no, por la ausencia de estiércol suficiente en la región. La ausencia de aplicación de las demás tecnologías biológicas se debe a su menor rentabilidad, en comparación con la de producción convencional que gozaba de buenos precios hasta 1999 (cuadro 6), la escasa disponibilidad de insecticidas biológicos en el mercado, la carga suplementaria de trabajo que implican y la reducida presencia de pobladores en las comunidades para implementar trampas de plagas que requieren una acción coordinada y simultánea (Laguna, 2000b). Esta situación explica que en muchos casos los productores

²⁴ : Las empresas exportadoras y CECAOT se han alineado sobre el precio pagado por ANAPQUI a la quinua biológica.

²⁵ : Cercos verdes para disminuir los vientos y la erosión eólica, utilización de insecticidas biológicos, trampas para plagas, incorporación de guano al suelo.

certificados biológicos hayan tenido que recurrir a insecticidas convencionales. Si bien, desde el 2001 la diferencia de precio hace más rentable la producción biológica (cuadro 6), los insecticidas siguen siendo escasos en el mercado y no se presentan situaciones en las que la mayoría de los productores estén sincronizadamente en sus comunidades. Además, salvo demostraciones de arados a cincel que no eliminan las malezas, ni resuelven el problema de la disponibilidad de humedad, este programa no fue capaz de proponer acción alguna que permita mitigar la erosión de los suelos preservando humedad para la época de siembra²⁶. El único beneficio percibido por los asociados es la certificación biológica que les ha permitido tener un mejor precio y vender a mejores precios independientemente del tipo de quinua que algunos de ellos produzcan. Además, este programa ha tenido otros efectos negativos para ANAPQUI al favorecer su competencia. En efecto, ha realizado la certificación interna y pagado el certificado biológico de 1.000 productores no asociados a ANAPQUI quienes han vendido esencialmente su producción a las empresas competidoras.

EL IMPACTO DE LA ERA DE LA QUINUA

Dinámica de las estrategias de vida de la región

A partir de mediados de los años '80, el uso generalizado del tractor favorece el crecimiento del ritmo de expansión de la frontera agrícola en la pampa y consecutivamente de la producción de quinua, reduciendo considerablemente el cultivo manual en ladera. Actualmente, se ha alcanzado más de 90% de la frontera agrícola potencial de esta región con un promedio de 10 ha por familia, cuya mitad se cultiva anualmente. El crecimiento del cultivo de la quinua incrementa las prácticas de intercambio mercantiles de las familias, guiadas por el interés por la plusvalía, sus términos de intercambio²⁷ y su ingreso anual, que en general oscila en promedio entre \$US 2.500 y 3.200 en 1999, al que la quinua aporta en general entre 60 y 70% (Laguna, 2000a y b).

²⁶ : La labranza con arados a disco realizada en el mes de marzo es vital para eliminar malezas y guardar humedad para la siembra en agosto-septiembre.

²⁷ : En 1999, los términos de intercambio se habían revertido considerablemente con relación a fines de los años 1970. Vendiendo un saco de quinua el productor podía obtener tres sacos de arroz y de harina y dos de fideos y azúcar. A partir del 2000, se instaló una paridad entre estos productos.

No obstante, esta transformación productiva incrementa diferencias económicas que pueden ir de 1 a 20, y es a veces conflictiva. Al inicio de este proceso, los comuneros con maquinaria propia y los con capacidad de comprar servicios de maquinaria por tener mayor disponibilidad de dinero ("relocalizados" de las minas públicas, ex-mineros privados, maestros, comuneros que residieron en el exterior en las ciudades, comuneros con más ganado) acapararon el usufructo de la mayor cantidad de tierra de pampa habilitada en detrimento de los comuneros con menores recursos económicos o de los ausentes, sin que exista una instancia comunal capaz de regular este acceso a la tierra, situación que hasta la fecha provoca serios conflictos. Asimismo, se intensifica la pluriactividad y plurilocalidad de las estrategias de vida preexistentes en la región, llevando a una mayor heterogeneización de éstas y del nivel de ingreso en el ámbito comunal. Los comuneros con más tierra, que inicialmente logran mayores ingresos con el cultivo de quinua, invierten en maquinaria, camiones y adquieren viviendas en ciudades para brindar mayor posibilidad a sus hijos de realizar estudios secundarios y superiores (magisterio, carreras técnicas y licenciatura) y desarrollar actividades económicas complementarias (comercio, contrabando, talleres, etc.), pasando así la mayoría de ellos a una constante migración con doble residencia en su comunidad y en la ciudad y una minoría a una residencia en los centros urbanos. A su vez, los comuneros con menos tierra y sobre todo los jóvenes que heredan poca tierra, tienden también a incrementar su movilidad externa por largos períodos o estableciéndose de manera definitiva en ciudades o países vecinos (Chile y Argentina) para vender su fuerza de trabajo o crear sus pequeñas empresas. Por esto, las comunidades de la región tienden a despoblarse, con una tendencia menor en las pocas comunidades muy cercanas o que cuentan con núcleos escolares²⁸ y donde los comuneros pueden desarrollar actividades económicas complementarias. Con la disminución de los precios de la quinua convencional y biológica es probable que la emigración por mayores períodos se incremente aún más.

²⁸ Tres comunidades en el norte del Salar de Uyuni, cuatro en el sur y una en el oeste.

Individualismo y debilitamiento de las instituciones comunales

Si bien la era de la quinua mejora la situación individual de las familias de la región, se acompaña también de un incremento de individualismo. Por un lado, la extensión del área agrícola, se reduce la magnitud del ayni que deja de caracterizarse por la cooperación entre a numerosas familias en el ámbito de la familia extensa y de relaciones de amistad para limitarse a intercambio entre 2 o 3 familiares nucleares y a la contratación de mano de obra externa.

El incremento del individualismo crea también a menudo más conflictos que los preexistentes en las comunidades. El acceso desigual a la tierra, generado al momento de la expansión de la frontera agrícola en pampa, es siempre lugar de contestación interna dentro de las comunidades que muchas de ellas no pueden resolver. Igualmente, sucede que ciertos comuneros que residen la mayor parte del tiempo en las comunidades se apropien de parcelas de otros, cuya familia reside fuera, a la que vuelven después de largos períodos.

Por otro lado, con la intensificación de la pluriactividad y plurilocalidad, combinada con el acceso a la educación, los habitantes de la región interactúan con numerosos espacios sociales y su confrontación con otros valores y creencias, los cuales adoptan parcial y diferencialmente. Este proceso incrementa comportamientos individuales y genera conflictos que afectan las instituciones comunales. Las familias que residen desde hace mucho tiempo fuera de la comunidad, denominadas *residentes*, que vuelven a la comunidad a cultivar quinua reclamando la tierra si fueron desposeídas de ésta, y algunos de los hogares migrantes con doble residencia que guardan parcelas en la comunidad, rechazan o pagan por no pasar cargos y no participar de trabajos y reuniones comunales. Muchos jóvenes con poca tierra o criados en las ciudades que rehúsan volver a producir quinua, al igual que comuneros convertidos a sectas protestantes durante su estancia en países vecinos o ciudades del interior, rechazan asimismo asumir estas obligaciones comunales. Estos cambios se expresan también en el incremento de la contestación y marginalización de los cargos comunales y a nivel del ayllu y del ayllu mayor ligados a los rituales agrarios que llevan al cese de estas prácticas colectiva como espacios de identificación. En muchas comunidades la gran mayoría de sus habitantes se ha establecido en ciudades gracias a los ingresos generados

por la quinua, las obligaciones comunales se han reducido considerablemente, el sistema de cargos es menor, la faena muy reducida y las asambleas comunales limitadas a dos o tres al año. Por esto, el control y la presión comunal se hacen débiles.

Sin embargo, en las comunidades de la región con mayor población, las dinámicas centrífugas coexisten con otras integradoras. Los productores que residen mayormente en las comunidades designan para pasar cargo a los comuneros recalcitrantes bajo la amenaza de quitarles la tierra. Esta medida viene siendo adoptada pese a que ciertos de ellos traten de deformarla. Pese a esto, sigue presente la identificación con estas comunidades como en las casi despobladas y en los ayllus, reforzada a través de la participación en celebraciones a los santos, iniciativas para conseguir algún proyecto, eventos deportivos y de otra índole.

Finalmente, señalemos que la producción de quinua se ha convertido en un importante elemento de identificación regional capaz de reunir a los productores, pese a las dinámicas centrífugas existentes, y de movilizarlos contra intervenciones estatales como sucedió en la época de barbecho del año 2001, cuando fuerzas anti-narcóticos, sin la menor prueba y autoritariamente, detuvieron a 22 productores de quinua injustamente acusados de vender precursores para narcóticos, decomisándoles un tractor, tres camiones y 30 turiles de diesel. Este atropello pudo ser frenado después de la inmediata y masiva movilización que provocó en los habitantes de la región y de Challapata, ciudad poblada esencialmente de residentes y de productores de quinua de la ribera del Salar de Uyuni con doble residencia, que temieron la generalización de este atropello y sus consecuencias sobre la posibilidad de verse privados de combustible para poder realizar el barbecho.

Como ya lo planteaban Spedding y Llanos (1999) para comunidades de valles interandinos y de los Yungas de La Paz, las comunidades y los ayllus de nuestra región no responden a ciertas visiones idealistas que las perciben como homogéneas e igualitarias y bajo una perspectiva en que prima únicamente la solidaridad, como por ejemplo lo sostiene Bebbington (1999) asimilándolas desde una óptica funcionalista al concepto de capital social. Al contrario, estas organizaciones siempre han tenido prácticas solidarias y conflictivas entre familias, facciones, comunidades y ayllus principalmente por problemas ligados al acceso y uso a recursos naturales y

económicos. La coexistencia de faccionalismo y solidaridad en el caso de los aymaras ha sido denominada “paradoja” por Albó (1985 y 2002) habiéndola mostrado en numerosas situaciones y regiones del Altiplano. Esta situación ha sido también evidenciada por McNeish (2002) en el caso de aymaras del Altiplano Sur y por Pralong (1989) y Urton (1992) en otras regiones andinas. Todos estos autores consideran esta paradoja en constante recreación. Urton (1992) añade que es esta dialéctica entre conflicto y armonía la que genera dinamismo y cambio en la comunidad.

CONCLUSIÓN: ¿QUÉ ES NECESARIO PARA CREAR ACCIÓN COLECTIVA VIABLE?

ANAPQUI no es una experiencia exitosa de acción colectiva, a pesar haber recibido muchos recursos y apoyo de alianzas institucionales y haber contado con administradores (gerentes) calificados. Su constitución y buenos resultados iniciales ocultan su ausencia de autonomía. Su creación y crecimiento se debe esencialmente a la acción de cooperantes, técnicos q'aras urbanos, organizaciones sindicales, contextos políticos particulares y una ONG que la apoyó mucho y medió ayuda suplementaria. El desarrollo de sus actividades industriales y de apoyo a proyectos se debe a importantes financiamientos. Su inicial liderazgo en las exportaciones de quinua se explica por haber tenido contactos con los mayores importadores de quinua de los países del norte en ese momento, por haber sido el primer exportador boliviano y mundial de quinua biológica y por la ausencia de competencia seria, la cual surgió en la segunda mitad de los años '90.

Su impacto es también muy marginal en la mejora del nivel de vida de sus socios. ANAPQUI nunca pudo constituirse en un contrapeso a los intermediarios bolivianos, quienes junto con los contrabandistas peruanos y pequeños empresarios peruanos y bolivianos son los que más quinua acopiaron y, por ende, más contribuyeron a mejorar el nivel de ingresos de los habitantes de la región, por lo menos hasta 1999, contribuyendo a la mejora del nivel de ingreso y la multiplicación de la pluriactividad y plurilocalidad de los habitantes de esta región.

Pese a su inicial éxito, desde 1999 ANAPQUI ha perdido el liderazgo de las exportaciones de quinua y registra severas pérdidas y problemas financieros. Si bien ha recuperado ligeramente sus mercados gracias al apoyo de algunas ONG del mercado solidario y empresas sensibles a organizaciones campesinas, su situación comercial es muy vulnerable y su estado financiero muy precario. A primera vista podemos pensar que esta situación es producto de una ausencia de estrategias comerciales y personal calificado capaz de asumir una buena gestión de la empresa y de su excesiva rotación. No obstante, estos procesos no son más que el resultado de un fuerte faccionalismo imperante en la asociación y del autoritarismo de muchos de sus dirigentes que constantemente se inmiscuye en sus actividades, pese a la existencia de normas que lo prohíban de personal, y que busca tomar el poder en ANAPQUI alcanzado desde 1998 los niveles de gerencia. Estas pugnas involucran últimamente a facciones profesionales q'aras rurales que también desean tomar el poder en ANAPQUI. Estas facciones se construyen sobre fuertes identificaciones territoriales sobre las cuales se levantan las organizaciones regionales de ANAPQUI y la falta de identificación de la mayoría de sus socios con ANAPQUI, interesándose esencialmente en la plusvalía y apoyo productivo que pueden obtener de ésta. Para tomar el poder y así buscar ganar prestigio y controlar sus recursos, los líderes de estas facciones enfatizan esta identidad regional para ganar el apoyo de los asociados de su organización regional, los cuales al estar poco informados sobre la ANAPQUI fácilmente les dan su apoyo.

Vemos también que las dinámicas individualistas no son algo particular de ANAPQUI, sino que hacen parte de la vida misma de comunidades y ayllus a los que pertenecen sus asociados y de manera general en la sociedad rural andina. Si bien estas organizaciones territoriales cuentan con elementos importantes de identificación que controlan los comportamientos individuales centrífugos, ANAPQUI carece de este tipo de elemento. En efecto, como ésta tiene problemas en la comercialización y no ha sido capaz de apoyar a sus socios en otros rubros como el productivo, ni de interesarlos en su proyecto político inicial, sus socios sólo interesados en la plusvalía, venden su quinua biológica a empresas competidoras que pagan un precio similar que ANAPQUI. Asimismo, ANAPQUI carece de auto-control entre sus miembros, a diferencia de las comunidades donde todos se conocen, se frecuentan y muchos tienen lazos de parentela. La ausencia de información, la carencia de conocimiento específico en muchos asociados para poder evaluar mejor su situación comercial y financiera, y su elevado número de asociados

pertencientes a varias organizaciones territoriales, muchos de ellos con contactos escasos y a menudo inexistentes, vuelven difícil un mayor autocontrol directo por parte de los socios. La única modalidad de inspección se realiza a través de dirigentes regionales, muchos de ellos involucrados en pugnas por el control de ANAPQUI que a su vez utilizan la información a la que acceden para movilizar apoyo de los asociados de su regional para sus planes personales.

Ahora bien, podemos preguntarnos ¿qué lecciones sacamos del caso de ANAPQUI y el apoyo a las OECAs en América Latina? Nos es imposible responder de manera completa en una dimensión continental, puesto que no tenemos estudios comparativos en otras zonas de la región, pero sí nos parece importante subrayar cuatro aspectos: Primero, coincidimos con los múltiples estudios y propuestas que consideran necesarios para el éxito de la OECAs el acceso a personal especializado calificado y experimentado, recursos económicos adecuados y redes de contactos institucionales necesarias para acceder a condiciones necesarias para mejorar su inserción al mercado y el cumplimiento de las actividades que se propone y hacer frente a contingencias. No obstante, estos criterios son insuficientes para garantizar el éxito de las OECAs.

En segundo lugar, considerando el importante contexto de competencia y de ausencia casi general de fomento estatal a los pequeños productores, impuesto por el contexto globalizado, la OECA no puede tener por único factor de estructuración a la plusvalía. Para resistir a la contingencia cada vez mayor de este contexto, contener comportamientos individualistas y garantizar la adhesión de sus socios, estas organizaciones deben identificar a sus socios siguiendo elementos para ellos primordiales. De no ser fuertes estos elementos de identificación, difícilmente podrán hacer frente a otros como por ejemplo lazos de parentesco ritual que a menudo unen a productores e intermediarios. Asimismo, deben ser capaces de crear un mejor autocontrol a través de una mejor circulación de información y de conocimiento específico para poder procesarla.

En tercer lugar, queda el caso de organizaciones de gran tamaño y heterogéneas en sus asociados, como ANAPQUI, en las cuales sea quizás más difícil encontrar elementos de identificación común. Tal vez, en esta situación sea mejor crear otras formas de garantizar acceso a plusvalía a los pequeños productores y que a su vez sean capaces de

neutralizar comportamientos centrífugos. Figuras como empresas mixtas, siempre y cuando estas garanticen a cada pequeño asociado preservar su parte de accionariado, pueden ser opciones a seguir y que, desde ya, invitan a una mayor consideración y reflexión.

En cuarto y último lugar, podemos preguntarnos si los paradigmas y conceptos utilizados para fomentar la creación y estudiar las OECAs en América Latina es la adecuada. Las enseñanzas de nuestro estudio nos llevan a cuestionar la capacidad de entender la viabilidad de las OECAs mediante los enfoques economicistas o apoyados en la noción de capital social hasta la fecha utilizados en los Andes. Ésta no se puede entender únicamente a través de elementos de gestión, de recursos humanos y económicos disponibles, ni de los resultados comerciales y financieros, ni de las relaciones interinstitucionales de estas organizaciones. Tampoco se puede asumir sistemáticamente que éstas son un mar de paz, solidaridad, democracia, cercanas de los intereses de sus asociados, cuando estos u otros actores incidan en su viabilidad, creando importantes conflictos de poder que de manera ambigua se combinan con otras relaciones de confianza y reciprocidad. Por esto, además de considerar los aspectos comerciales, financieros, normativos y las redes institucionales, nos parece también importante explicar la viabilidad de estas organizaciones considerando el comportamiento, las motivaciones, la situación -no solamente económica- y la identificación de actores presentes en ellas, que afectan su funcionamiento.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Fondo Mink'a Chorlaví por apoyarnos en sistematizar esta experiencia, la cual a la vez contribuye a la investigación doctoral del autor, actualmente en curso. Agradecemos a Amado Bautista por la importante información que nos proporcionó.

BIBLIOGRAFÍA

Albó X., 2002. Pueblos indios en la política. CIPCA/PLURAL, Cuadernos de Investigación n°55, La Paz.

Albó X., 1985. Desafíos a la solidaridad Aymara. CIPCA, Cuadernos de Investigación n°25, La Paz.

Bebbington, A. 2001. “Globalized Andes? Landscapes and livelihoods in the Andes”. En *Ecumene, journal of cultural geography*, 8 (4), 414-436.

Bebbington, A. 2000. “Reencountering development: livelihood transition and place transformation in the Andes”. En *Annals of the Association of American Geographers*, 90 (3), 495-520.

Bebbington, A. 1999. “Capitals and capabilities: a framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty”. En *World Development*, vol. 27 (12), 2021-2044.

Bebbington, A. 1997. “Social capital and rural intensification: local organizations and islands of sustainability in the Andes”. En *Geographical Journal*, 11 (1), 5-30.

Bebbington, A. 1996. “Organisations and intensifications: Campesino Federations, Rural Livelihoods and Agricultural Technology in the Andes and Amazonia”. En *World Development*, 24 (7), 1161-1177.

Berdegú, J. 2001. Cooperating to Compete: Associative peasant business firms in Chile. Ph. D thesis dissertation, Wageningen University, Wageningen, Países Bajos.

Devisscher, M. 1996. La problemática de la gestión en las organizaciones económicas campesinas: un análisis comparado en Bolivia. Centro Bartolomé de las Casas, serie trabajos del Colegio Andino n° 18, Cuzco, Perú.

Koziol, M.J. 1992. “Chemical composition and nutritional evaluation of quinoa (*Chenopodium quinoa* Wild.)”. En *Journal of Food Composition and Analysis*, 5 (1), 36-68.

Laguna, P. 2002a. “Heterogeneidad, cultura, impacto, acción individual y colectiva: por un nuevo enfoque en el estudio de las organizaciones económicas campesinas bolivianas”. En *T'inkas*, revista boliviana de ciencias sociales, PIEB, n°12, 99-117.

Laguna, P. 2002b. “Competitividad, externalidades e internalidades, un reto para las organizaciones económicas campesinas: La inserción de la Asociación Nacional de Productores de Quinoa en el mercado mundial de la quinua”. En *Debate Agrario*, Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), n°34, 95-169.

Laguna, P. 2000a. “El impacto del desarrollo del mercado de la quinua en los sistemas productivos y modos de vida del Altiplano Sur boliviano”. Ponencia presentada en el “XVI Simposio de la Asociación Internacional de Sistemas de Producción”, Santiago, Chile, actas del simposio publicadas en CD-Rom y en página web: <http://www.rimisp.cl/ifs/ifsave>

Laguna, P. 2000b. “El impacto del desarrollo del mercado de la quinua en los sistemas productivos y modos de vida del Altiplano Sur boliviano: sistematización de la experiencia de inserción al mercado de la quinua”. Manuscrito, Asociación Nacional de Productores de Quinoa (ANAPQUI), La Paz, Bolivia, 30p+anexos.

McNeish, J. 2002. “Globalization and the reinvention of Andean tradition: The politics of community and ethnicity”. En *The Journal of Peasant Studies*, special issue on Latin American peasants, Brass T. (ed.), 39 (3 y 4), 228-269.

Pratlong, G. 1989. “Individualisme et échange dans la culture andine traditionnelle”. En *Bulletin de l'Institut Français d'Etudes Andines*, XVIII (1), 23-53.

Putnam, R. 1993. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Ramos, N. 1999. “ANAPQUI, Una experiencia de desarrollo y manejo sostenible en Bolivia”. Ponencia presentada en la conferencia electrónica Experiencias locales de lucha contra la deforestación en zonas semi-áridas pobres de América Latina y el Caribe, 13 de septiembre al 22 de octubre, FIDAMERICA/RIMISP, www.fidamerica.cl/actividades/conferencias/desertificacion/anapqui.

Spedding, A. y Llanos, D. 1999. No hay ley para la cosecha: un estudio comparativo del sistema productivo y las relaciones sociales en Chari y Chulumani, La Paz. Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB), serie “Investigación”, La Paz.

Tapia, M., Gandarillas, H., Alandia, S., Cardozo, A, Mujica, A., Ortíz, R., Otazú, V., Rea, J., y Zanabria, E. 1979. La quinua y la kañihua. Serie cultivos andinos. CIID/IICA, Bogotá.

Urton, G. 1992. “Communalism and differentiation in an Andean Community”. En Dover R., Seibold K. y McDowell J. (eds.), *Andean Cosmologies through Time: Persistence and Emergence*, Indiana University Press, Bloomington, Indianapolis.

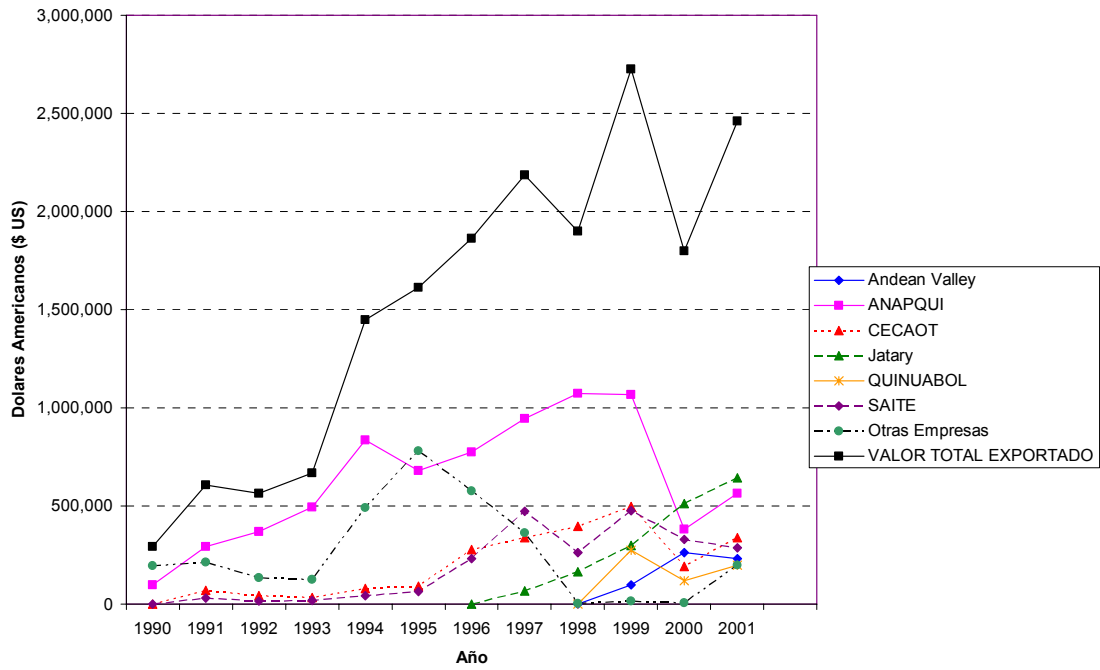


Figura 1: Comportamiento de los exportadores bolivianos de quinua siguiendo el valor

Fuentes: INPEX, Bolivia, para 1990-1994 y SIVEX-Vice-Ministerio de Exportaciones, Bolivia, para 1995-2002

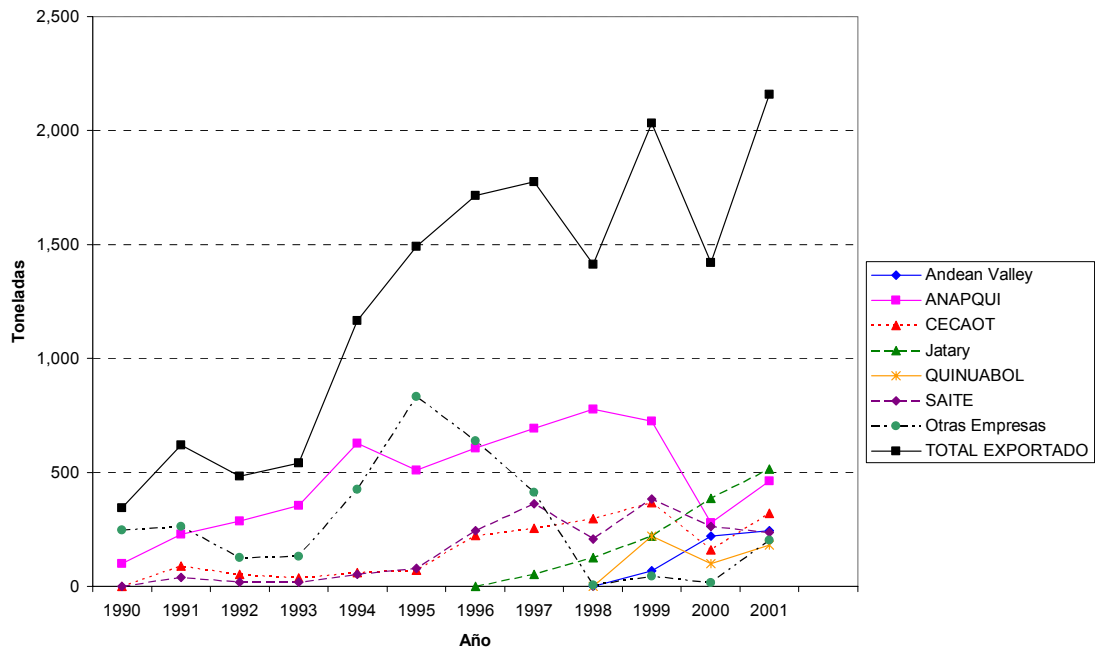


Figura 2: Comportamiento de los exportadores bolivianos de quinua siguiendo el tonelaje

Fuentes: INPEX, Bolivia, para 1990-1994 y SIVEX-Vice-Ministerio de Exportaciones, Bolivia, para 1995-2002

Cuadro 1: Acopio de quinua por ANAPQUI

CICLO AGRÍCOLA	Producción Biológica de ANAPQUI	Acopio de Quinua Biológica	Capacidad de acopiar su producción biológica	Acopio de Quinua Transición	Acopio de Quinua Convencional	TOTAL ACOPIO	Producción Altiplano Sur	Capacidad de Acopio en Altiplano Sur
1992-1993	198,99	86,7	43,2%		564	650,10	11.001	5,9%
1993-1994	215,59	162,72	75,5%		634	797,06	11.223	7,1%
1994-1995	178,92	201,82	112,8%		426	628,28	10.744	5,9%
1995-1996	535,02	309,76	57,9%		428	738,58	15.026	4,9%
1996-1997	784,44	556,86	71,0%		392	949,38	16.346	5,8%
1997-1998	1024,47	458,16	44,7%	533	72	1.064,77	11.921	8,9%
1998-1999	657,42	777,53	118,3%			777,53	13.336	5,8%
1999-2000	1.267,28	374,34	29,5%			374,34	13.850	2,7%

Fuente para la producción del Altiplano Sur: Instituto Nacional de Estadísticas, Bolivia

Cuadro 2: Distribución de utilidades de ANAPQUI a sus organizaciones regionales

AÑO	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total (QQ) quinua acopiada			17.296,20	13.633,68	16.027,19	20.601,55	23.105,51	16.872,40	8.123,18
Total (TM) quinua acopiada			797,06	628,28	738,58	949,38	1.064,77	777,53	374,34
Utilidades por gestión (\$ US)	6.554,45	3.826,56	55.537,17	48.769,50	48.638,22	36.324,09	13.455,94	32.279,65	-80.710,25
Promedio utilidad \$ US/qq.			3,21	3,58	3,03	1,76	0,58	1,91	-9,93
Utilidades para ANAPQUI (\$ US)	310,68	2.225,97	0,00	0,00	0,00	0	0	0,00	-80.710,25
Utilidades para SOPPROQUI(\$ US)	1.544,23	409,27	9.733,94	11.065,80	10.542,38	4.722,18	1.591,19	3.997,40	No se reparten
Utilidades para APROQUIRY (\$ US)	1.029,05	223,48	11.933,62	9.685,62	9.196,43	9.496,06	2.178,51	9.161,00	No se reparten
Utilidades para COPROQUIR (\$ US)	1.650,41	295,57	10.755,72	10.022,13	11.755,26	6.633,05	2.917,99	6.333,18	No se reparten
Utilidades para APROQUI (\$ US)	1.879,16	637,15	14.459,12	12.314,30	11.304,91	9.272,36	2.794,52	8.512,21	No se reparten
Utilidades para APQUINQUI(\$ US)	140,92	35,12	6.231,02	3.301,70	3.551,65	2.015,11	2.143,68	2.514,52	No se reparten
Utilidades para COPROQUINAC (\$ US)	0,00	0,00	2.424,28	2.379,95	2.287,59	1.812,43	799,81	1.072,31	No se reparten
Utilidades para CEDEINKU (\$ US)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.372,90	1.030,24	689,03	No se reparten

Cuadro 3: Evolución de las ventas de quinua de ANAPQUI

AÑO	MERCADO EXTERNO (Toneladas)	MERCADO INTERNO (Toneladas)	TOTAL (Toneladas)
1984		129.03	129.03
1985		84.33	84.33
1986		84.75	84.75
1987		2.00	2.00
1988	34.24	328.51	362.75
1989	76.10	197.14	273.24
1990	99.00	231.59	330.59
1991	229.00	81.00	310.00
1992	287.00	63.00	350.00
1993	356.00	126.28	482.28
1994	628.00	1.30	629.30
1995	510.00	38.79	548.79
1996	606.00	80.86	686.86
1997	694.00	46.83	740.83
1998	778.00	110.63	888.63
1999	726.00	68.85	794.85
2000	277.00	71.47	348.47
TOTAL	5,300.34	1,746.36	7,046.70

Cuadro 4: Índices financieros de ANAPQUI

AÑOS		1995	1996	1997	1998	1999	2000
INDICES DE LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE	11.29	13.49	11.39	4.41	7.79	5.59
	PRUEBA DE FUEGO	9.59	11.35	7.53	2.35	5.05	3.72
INDICES DE ROTACIÓN	ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA	/	2 meses 25 días	4 meses 4 días	5 meses 29 días	4 meses 9 días	/
	ROTACIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS	1 mes 9 días	9 meses 13 días	11 meses 13 días	13 meses 10 días	5 meses 24 días	/
INDICES DE ENDEUDAMIENTO	INDICE DE ENDEUDAMIENTO	60.00%	64.10%	71.70%	59.33%	52.60%	54.30%
	INDICES DE AUTONOMÍA	39.00%	25.50%	20.40%	40.66%	47.00%	51.80%
INDICES DE RENTABILIDAD	SOBRE VENTAS	13.00%	11.90%	9.27%	3.35%	7.00%	-
	SOBRE PATRIMONIO	32.00%	40.16%	38.65%	6.05%	11.90%	11.90%
	SOBRE ACTIVOS	12.50%	10.27%	7.88%	2.46%	5.60%	-6.20%

Cuadro 5: Precios nominales promedio pagados al productor del Altiplano Sur por quintal de quinua en Dólares Americanos

AÑO	1984*	1985*	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Quinua convencional	0,36	0,07	16,2	18,5	19,1	13,4	14,8	25,1	25,6	26,9	28,8	30,2	33,5	37,1	37,2	34,4	19,35	16,66	8,57
Quinua biológica	0	0	0	0	0	0	0	0	29,5	30,4	31,4	30,6	35,4	39,1	38,1	37,8	25,81	23,53	21,40
Diferencia en %	/	/	/	/	/	/	/	/	15,2	13,0	9,0	1,3	5,7	5,4	2,4	9,9	33,0	38,3	149,7
Quinua biológica	0	0	0	0	0	0	0	0	29,5	30,4	31,4	30,6	35,4	39,1	38,1	37,8	25,81	23,53	21,40

*: período de hiperinflación en Bolivia, tipo de cambio oficial del BCB.

Un quintal de quinua (qq) = 100 lbs = 46.8 kg

Cuadro 6: Margen Neto por hectárea según tipo de producción de quinua del Altiplano Sur

Cosecha	Producción Biológica \$ US/ha	Producción Convencional \$ US/ha	Producción Convencional Pagada Biológica \$ US/ha
1999	284	319	322
2000	153	161	198
2001	137	133	182