

## Fondo Mink'a de Chorlavi

Proyecto:

**El reto de las organizaciones económicas campesinas:  
competitividad, democracia y mejora de las condiciones de vida**  
El caso de la Asociación Nacional de Productores de Quinua  
(ANAPQUI)

**Nombre de la institución: Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA)**

**Persona responsable: Laurence Marandola**

**Dirección postal: casilla 8999, La Paz, Bolivia, tel 591-2-414184/410383, fax: 591-2-414906, e-mail: [cicda@ceibo.entelnet.bo](mailto:cicda@ceibo.entelnet.bo),**

**Organizaciones co-ejecutoras:**

- **Maestría de "Agroecología y Desarrollo Rural Sostenible", Post-Grado en Ciencias del Desarrollo (CIDES)-Universidad Mayor de San Andrés**, Casilla: 9786, La Paz, Bolivia, teléfonos: 591-2-784370/783703, fax : 591-2-786169, e-mail: [cides@caoba.entelnet.bo](mailto:cides@caoba.entelnet.bo), web: <http://www.umsanet.edu.bo/dipgis/postgrados/index.html>

- **Departamento de Sociología Rural del Desarrollo, Universidad de Wageningen**, P.O. Box 8130, 6700 EW Wageningen, Holanda, tel: 31-317-411492, fax: 31-317-482842, e-mail: [Jos.Michel@secr.asnw.wau.nl](mailto:Jos.Michel@secr.asnw.wau.nl) o [Alberto.Arce@alg.asnw.wau.nl](mailto:Alberto.Arce@alg.asnw.wau.nl), web: <http://www.sls.wau.nl/>

**Investigadores: Pablo Laguna**, agrónomo, sociólogo y economista rural, DEA (equivalente francés del MSc), candidato a doctorado en sociología rural del desarrollo, Universidad de Wageningen, Países Bajos.  
**Amado Bautista**, egresado de sociología, Universidad Mayor de San Simón

**Todos los investigadores se dedicarán a la investigación propuesta a tiempo completo.**

**Presupuesto total solicitado a Chorlavi: \$ US 13.377,00**

**Otros aportes: \$ US 13.377,00**

## **Resumen ejecutivo:**

Las OECA<sup>1</sup>s surgidas en Bolivia en los años 1980, fueron concebidas con un papel socio-político reducido y una fuerte articulación al mercado vía la comercialización colectiva, como alternativa para incrementar ingresos, capacidad de negociación y autonomía del campesinado y así mejorar sus condiciones de vida.

Las evaluaciones de estas OECAs son aún superficiales, centrándose en su estructura y procedimientos formales de participación y decisión e ignorando su capacidad empresarial y política, la influencia de su heterogeneidad social interna y externa sobre su competitividad y viabilidad empresarial, social y política y su impacto en los productores.

Tomando el ejemplo de ANAPQUI, actualmente fecha incompletamente evaluada, el objetivo general de este proyecto, de enfoque sociológico y económico complementario, es el de identificar las condiciones, estrategias y acciones necesarias para que esta organización sea un pilar fundamental en la mejora de las condiciones de vida y la capacidad de negociación y de emprendimiento de sus afiliados. Con este fin, se contará con un documento que permita conocer las condiciones, estrategias y acciones a implementar para garantizar la viabilidad empresarial, social y política de ANAPQUI y que de recomendaciones para optimizar la contribución de ANAPQUI en la mejora de las condiciones de vida de los productores de quinua de la ribera del Salar de Uyuni.

Para estudiar la viabilidad de ANAPQUI, la metodología considerará su historia; gestión, estrategias y actividades (productivas, de acopio, industriales, comerciales, financieras, de manejo de personal, etc.) sus resultados, su facultad de negociación, la participación de los diferentes actores en los procesos de toma de decisiones formales e informales y su influencia en la viabilidad de la organización, la capacidad de adaptación de ANAPQUI a cambios de contexto y su facultad de negociación con instituciones y actores externos. Para analizar el impacto de ANAPQUI en las comunidades productoras de quinua la metodología se detendrá en el estudio de los cambios en los modos de vida (cambios en el estado de los recursos naturales y la equidad del nivel tecnológico, la productividad de los sistemas agropecuarios y otros, el valor y la composición del ingreso y del acceso a servicios básicos) y de las relaciones sociales (modalidades, normas y problemas de acceso y uso a los recursos naturales, cambios en los sistemas de cargos, indispensables para acceder a los recursos naturales y sus derechos, obligaciones y sanciones, cambios en la estructura del poder).

La sistematización alimentará la reflexión crítica, solicitada por sus socios, sobre el futuro de ANAPQUI y las estrategias y acciones a implementarse con este propósito.

El costo total del Proyecto alcanza a \$us 26.754,00 \$us, solicitándose al fondo Mink'a un co-financiamiento \$us 13.377,00. Éste tendrá una duración de 12 meses. Las organizaciones participantes del proyecto no tienen fin de lucro. El proyecto será coordinado por CICDA, ong con personería jurídica en Bolivia, y co-ejecutado por el departamento de sociología rural del desarrollo de la Universidad de Wageningen, Países Bajos, y la Maestría de "Agroecología y Desarrollo Rural Sostenible", de la Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia.

---

<sup>1</sup> : Abreviación para Organizaciones Económicas Campesinas.

## Antecedentes y justificación

Las OECAs surgidas en Bolivia en los años 1980, concebidas con un papel socio-político reducido y una fuerte articulación al mercado vía la comercialización colectiva, como alternativa para incrementar ingresos, capacidad de negociación y autonomía del campesinado y así mejorar sus condiciones de vida. Actualmente, éstas OECAs han conseguido un papel mediador, y de transformación importantes entre la economía campesina y el mercado global<sup>2</sup>.

Las evaluaciones de éstas OECAs son aún superficiales. Éstas se centran en la estructura y los procedimientos formales de participación y decisión e ignoran la capacidad empresarial y política; la heterogeneidad social presente dentro y alrededor de éstas<sup>3</sup>, que afecta la competitividad y la viabilidad empresarial, social y política de estas organizaciones y su impacto en los productores (Laguna, 1999<sup>4</sup>). Tomando el ejemplo de ANAPQUI proponemos estudiar qué resultados ha obtenido y qué impacto ha generado, para luego evaluar su viabilidad y su capacidad en responder a sus postulados iniciales: lograr autogestión, autonomía y capacidad de negociación y si mejora las condiciones de vida de sus afiliados.

ANAPQUI tiene más de 17 años de vida, asocia a más de 1100 productores de quinua de la ribera del salar de Uyuni, donde todas las familias campesinas cultivan este grano. Esta asociación apoya la producción de quinua de sus afiliados, les proporciona valor agregado generado mediante la transformación y comercialización de este grano. ANAPQUI, para cumplir estos postulados se relacionó con instituciones externas: organizaciones internacionales y ONGs. Bolivia es el principal productor y exportador del mundo de quinua de tipo "real", habiendo liderado ANAPQUI las exportaciones mundiales hasta 1999, grano de "altas ventajas comparativas" por sus cualidades nutritivas y la dificultad de ser producida fuera de la ribera del Salar de Uyuni (Laguna, en prensa<sup>5</sup>). Esta situación y la escasa intervención institucional colocan *a priori* a ANAPQUI en condiciones favorables para constituirse en una organización capaz de mejorar las condiciones de desarrollo del Altiplano austral boliviano.

La ley de Participación Popular de 1994, otorga recursos estatales a los Municipios para que los inviertan en planes de desarrollo municipales de corte socio-económico, en particular productivo. La Ley del Diálogo Nacional promulgada en julio 2001, incrementa los recursos otorgados a los Municipios<sup>6</sup>. Con este marco legal, los gobiernos municipales deben planificar el desarrollo local y el uso de los recursos recibidos, y las OECAs

---

<sup>2</sup> : Principalmente en rubros como del café, leche, cacao, quinua, papa, carne y fibra de camélidos, así como con las instituciones del gobierno y de cooperación

<sup>3</sup> : Caracterizadas por constantes "faccionalismos" y conflictos que influyen en la capacidad de liderazgo y toma de decisiones y su ejecución respectiva.

<sup>4</sup> : Laguna P., 1999. Heterogeneidad, cultura, impacto, acción individual y colectiva: por un nuevo enfoque en el estudio de las organizaciones económicas campesinas bolivianas. En "Sociólogos al umbral del siglo XXI", memorias del "II Congreso Boliviano de Sociología", Colegio de Sociólogos de Bolivia y PLURAL eds., La Paz, Bolivia, 221-232 pp.

<sup>5</sup> : Laguna P., 2001. Competitividad, externalidades e internalidades, un reto para las organizaciones económicas campesinas: La inserción de la Asociación Nacional de Productores de Quinua en el mercado mundial de la quinua. En "Gestión económica boliviana en las cadenas globales de mercancías", PROMEC-Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, pp. En prensa.

<sup>6</sup> : Estos recursos proceden de la condonación de la deuda externa.

ejecutan los proyectos locales de orden productivo, industrial y comercial, además de proveer alimentos para los programas sociales de los gobiernos municipales.

Hasta la fecha, ANAPQUI se marginó del desarrollo local concertado de su región. No obstante, el nuevo marco legal y la próxima implementación del proyecto “Apoyo a la durabilidad de los sistemas de producción y gestión territorial”, componente de los planes de desarrollo municipales de la ribera del Salar de Uyuni, liderado por estos gobiernos municipales, organizaciones territoriales originarias, organizaciones regionales de ANAPQUI<sup>7</sup>, ésta última y el consorcio de ONGs francesas CICDA y VSF, coordinan con las diferentes instituciones locales para contribuir al desarrollo local. En este proceso, los gobiernos municipales financian y planifican concertadamente este desarrollo, y las OECAs locales ejecutan, mientras que las organizaciones territoriales tradicionales pueden contribuir a definir normas de acceso y uso del territorio y los recursos naturales. Consiguientemente, ANAPQUI y sus regionales tienen un espacio importante para ser actores primordiales del desarrollo de la ribera del Salar de Uyuni.

Asimismo, ANAPQUI fue evaluada incompletamente y padece desde 1997 la competencia de empresas privadas que debilitan su capacidad empresarial y organizativa. Entonces, para identificar mejor cómo ANAPQUI puede contribuir al desarrollo de esta región, coordinada y complementariamente con actores antes presentados y qué estrategias, acciones y condiciones son necesarias para ello, fortaleciendo su capacidad de negociación, autonomía y de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los productores, resulta imprescindible sistematizar su contribución y potencial aporte a este proceso, para difundirla a sus afiliados, que ya han manifestado su interés al respecto, a actores externos que apoyaron y a otros que pretenden hacerlo en el futuro (Municipios, organizaciones territoriales, instituciones externas públicas y privadas).

La sistematización alimentará la reflexión crítica sobre el futuro de ANAPQUI y las estrategias y acciones a implementarse con este propósito. Este proceso recientemente iniciado en ANAPQUI con la participación de socios y dirigentes, se reduce únicamente a problemas y alternativas de carácter formales: análisis de la estructura, estatutos, reglamentos y procedimientos internos.

Finalmente señalamos que la sistematización será alimentada por las investigaciones de grado de Pablo Laguna y Amado Bautista, respectivamente de doctorado y de licenciatura.

### **Objetivos generales y específicos.**

El objetivo general de este proyecto es el de identificar las condiciones (internas y externas), estrategias y acciones necesarias para que ANAPQUI sea un pilar fundamental en la mejora de las condiciones de vida y la capacidad de negociación y de emprendimiento de los habitantes del Altiplano Sur.

#### Los objetivos específicos

- a) Se contará con un documento que permita conocer las condiciones, estrategias y acciones a implementar para garantizar la viabilidad empresarial, social y política de ANAPQUI. Con este fin estudiaremos primeramente, la historia de ANAPQUI,

---

<sup>7</sup> : ANAPQUI reúne a 7 organizaciones regionales.

considerando las dinámicas y los actores presentes, identificaremos las intenciones y acciones locales y externas que llevaron a su constitución. Asimismo, identificaremos el funcionamiento y competitividad empresarial de ANAPQUI (gestión, estrategias y actividades productivas, de acopio, industriales, comerciales, financieras, de manejo de personal, etc.). No obstante, al ser las OECAs una organización que representa intereses de socios diversos, dando espacio para su participación respectiva, sumada a la otros actores como los técnicos y financiadores. Por esto, postulamos que en las OECAs se confrontan y cooperan diferentes actores internos y externos a la organización con intereses propios. Consiguientemente, estudiaremos en segundo lugar la participación de los diferentes actores en los procesos de toma de decisiones formales (estructura, reglas, normas, etc.) e informales (redes, influencias, poder, compadrazgo, confianza, parentela, etc.) y la influencia de estos actores en la viabilidad de la organización. Con este fin, analizaremos el comportamiento, influencia y capacidad de acción los diferentes actores presentes en la organización identificaremos. Para entender mejor el comportamiento, influencia y capacidad de acción los diferentes actores presentes en la organización identificaremos sus percepciones, intereses, estrategias, relaciones y redes sociales, la circulación de información dentro y fuera de la OECA y la formación de liderazgo. En tercer lugar, nos detendremos en analizar su facultad de negociación con instituciones públicas, internacionales y privadas, así como con empresas privadas, para obtener recursos financieros y materiales y condiciones favorables (políticas municipales y gubernamentales sobre aranceles, impuestos, comercio, crédito, formación, tecnología, información, etc.). Para esto estudiaremos la capacidad de los dirigentes y personal técnico de ANAPQUI en establecer contactos, aportar y obtener recursos y situaciones favorables para la organización y sus afiliados. Finalmente, prestaremos atención en ver cómo el contexto comercial, económico, político, social, ambiental, influye en la capacidad empresarial, social y política de ANAPQUI y cómo esta organización se adapta a éste.

- b) Se contará con un estudio que de recomendaciones para optimizar la contribución de ANAPQUI para mejorar las condiciones de vida de los productores de quinua de la ribera del Salar de Uyuni. Con este propósito, analizaremos en primer lugar los cambios en los modos de vida, considerando la sostenibilidad de los recursos naturales (suelos, vegetación nativa, etc.), la evolución de los sistemas productivos, del ingreso de los productores de quinua, de las actividades económicas agropecuarias y no agropecuarias que desarrollan, la movilidad/migración, la utilización por las familias de los ingresos procedentes de la producción de este grano y de otras actividades económicas, la equidad de ingreso y de beneficio obtenido por los diferentes actores presentes en la comunidad<sup>8</sup> a través de ANAPQUI y de las actividades propias que desarrollan. Asimismo, deberemos interesarnos en los cambios y equidad de acceso a servicios básicos, en particular la educación y salud. En segundo lugar, analizaremos el impacto generado directa o indirectamente por ANAPQUI en las relaciones sociales de las comunidades productoras de quinua donde no solo tiene socios. Estudiaremos los cambios en las normas de acceso y uso de los recursos naturales y del territorio, cambios en los sistemas de cargos, el acceso de los diferentes actores a estos recursos naturales y cargos, en la estructura del poder dentro de la comunidad y en las relaciones sociales y comerciales entre los

---

<sup>8</sup> : Hombres, mujeres, jóvenes, comunarios que residen dentro o fuera de la comunidad, grandes y pequeños productores, etc.

productores y los diferentes compradores (intermediarios, ANAPQUI y empresas privadas).

### **Metodología del proyecto.**

#### **Estudio de la viabilidad de ANAPQUI**

La reconstrucción de la historia de ANAPQUI estará a cargo de Pablo Laguna y Amado Bautista quienes identificarán las condiciones productivas y económicas de los productores antes de la creación de esta organización, los intereses y objetivos, estrategias y actividades inicialmente perseguidas por los diferentes actores en presencia, los recursos movilizados para estas actividades, la estructura, normas y reglamentos definidos, las alianzas entre actores, instituciones, estas dos categorías, etc. Como resultado se obtendrá una cronología de construcción de ANAPQUI y de sus determinantes respectivos. Para esto se entrevistarán fundadores, líderes y socios de larga filiación y actores externos que intervinieron en este proceso de quienes se reconstruirán historias de vida, y se realizará una observación participante en diferentes momentos de la vida de la asociación<sup>9</sup> y consultar información secundaria<sup>10</sup>.

Pablo Laguna estudiará la viabilidad empresarial de ANAPQUI analizando sus estrategias, alianzas, recursos utilizados y inversiones, resultados financieros (estado de resultados e índices financieros) y comerciales (volúmenes y precios de venta) según una visión dinámica y comparativa que considere el comportamiento de la competencia y de la demanda, incorporando criterios de calidad y de cantidad. Así, se obtendrá una cronología de las estrategias y resultados empresariales-comerciales de ANAPQUI. Para esto, se analizará información estadística de producción, exportaciones e importaciones bolivianas, andinas, norteamericanas y europeas de quinua, como también balances e informes de actividades de ANAPQUI. Asimismo, se entrevistarán antiguo y actual personal técnico, dirigentes, competidores de ANAPQUI, importadores de quinua, y otros actores externos<sup>11</sup>. Adicionalmente se consultará información secundaria sobre ANAPQUI.

Pablo Laguna y Amado Bautista analizarán la influencia de actores diversos sobre el funcionamiento de ANAPQUI, estudiando sus representaciones, intereses, estrategias y capacidad de acción. Para esto, identificarán conflictos que revelen a los actores en oposición, su respectivo discurso y narrativa y los recursos que movilizan. Asimismo, estudiarán la relación entre los espacios y mecanismos de toma de decisión y acción formal<sup>12</sup> e informal, identificando los actores presentes, su posición, relaciones<sup>13</sup> y comportamiento en diferentes redes sociales<sup>14</sup>, al igual que en ANAPQUI. Para tener un mapa de los diferentes actores, facciones y redes presentes se realizarán observaciones participantes en las diferentes instancias oficiales de decisión y en las actividades cotidianas en la sede nacional de ANAPQUI y en una asociación regional. Se completará

---

<sup>9</sup> : Reuniones, jornadas de trabajo en el campo, la oficina, la planta industrial, etc.

<sup>10</sup> : Libros de actas, diagnósticos, evaluaciones, informes de actividades y otros documentos sobre ANAPQUI.

<sup>11</sup> : Personal de ONGs, organizaciones internacionales, Estado, etc.

<sup>12</sup> : Evolución de la estructura, sistema de cargos, obligaciones y derechos de los socios y personal y las modalidades de análisis de la situación de la organización, de circulación de información sobre ésta a los actores internos y externos y los espacios de concertación y toma de decisión.

<sup>13</sup> : Clientelistas, de poder, reciprocidad, amistad, etc.

<sup>14</sup> : Fuentes de trabajo, redes comerciales, parentela real y ritual, organizaciones comunales, sindicales, políticas, etc.

esta identificación con historias de vida de individuos representativos de cada tipo de actor y se entrevistarán socios de base, actuales y antiguos dirigentes y personal técnico.

Finalmente, Laguna y Bautista estudiarán la capacidad de adaptación y negociación de ANAPQUI. Para esto, obtendrán mapas cronológicos de alianzas entre ANAPQUI e instituciones y actores externos en los que se señalen sus determinantes, los beneficios y obligaciones contraídas y la modalidad (margen de actuación, discurso y narrativa utilizada, etc.) en que se lograron estos acuerdos. Asimismo, elaborarán una cronología comparativa entre las relaciones institucionales y los cambios de estructura, estrategias y acciones empresariales-comerciales, orgánicas y políticas de ANAPQUI. Entrevistas, observaciones participantes y análisis de información secundaria permitirán obtener estos productos.

### Estudio del impacto creado por ANAPQUI

El impacto creado por ANAPQUI en las comunidades productoras de quinua será evaluado por Pablo Laguna.

*Cambios en los modos de vida:* Para evaluar los cambios en los recursos naturales, con la participación de personas mayores elaboraremos croquis históricos de la ocupación del espacio, del estado de los recursos naturales y de su utilización respectiva. Esta observación permitirá identificar de manera general los sistemas de producción utilizados y su variación respectiva. Para conocer el nivel tecnológico y la productividad de los sistemas de producción, en qué actividades son invertidas las ganancias agropecuarias, al igual que las modalidades y determinantes de acceso (con énfasis en las relaciones de parentela) y uso de los recursos naturales y productivos en el espacio y el tiempo, se realizarán observaciones participantes, entrevistas y encuestas. Para esta etapa se obtendrán calendarios de cultivo y de actividades, la modalidad temporal en que se combinan, la productividad de éstas y el valor y composición del ingreso de las familias según las actividades que ejerzan. Al estudiar la movilidad de las familias mediante entrevistas, se estudiará su acceso a servicios básicos (salud y educación principalmente) puesto que son un determinante importante en la movilidad del Altiplano. Asimismo, la realización de encuestas con diferentes actores permitirá conocer la equidad en el ingreso, las posibilidades de desarrollar actividades no agropecuarias, el acceso a servicios básicos. Al final de esta etapa se contará con una tipología de actores y familias que ilustre el impacto de ANAPQUI en los productores.

*Cambios en las relaciones sociales:* Se realizará una secuencia cronológica de las diferentes modalidades, normas y problemas de acceso y uso a los recursos naturales en función a la secuencia de ocupación del espacio por los diferentes sistemas productivos, mediante entrevistas con personas de edad, en particular de los que residen dentro y fuera de la comunidad. Así, obtendremos simultáneamente una secuencia de los derechos, obligaciones y sanciones respectivas en el acceso y uso de estos recursos. Para el análisis en los sistemas de cargos, indispensables para acceder a los recursos naturales<sup>15</sup>, entrevistaremos a personas de edad para identificar la secuencia de cargos vigentes en la comunidad en la actualidad y en el pasado, sus tareas respectivas y los determinantes de sus modificaciones. También se prestará atención a los derechos, obligaciones y sanciones de este sistema. Para estudiar cambios en la estructura del

---

<sup>15</sup> : En la cultura andina asumir la secuencia de cargos es a menudo indispensable para acceder a los recursos naturales y en particular a la tierra.

poder y ver quienes toman las decisiones, se realizará una observación participante en diferentes momentos de la vida comunal<sup>16</sup> donde se puedan tomar decisiones formales e informales y entrevistaremos a comunarios. Un elemento importante a observar en la configuración del poder serán las relaciones sociales y comerciales entre los productores y los diferentes compradores de quinua<sup>17</sup>. En el estudio de las relaciones de poder será importante ver como se establecen y se sustentan, en particular ver qué ofrece el que ostenta el poder y qué recibe el que lo permite. Así se elaborarán diagramas de poder que reflejen los cambios de poder en cada comunidad.

---

<sup>16</sup> : Todo tipo de encuentros entre la totalidad o parte de los comunarios: reuniones comunales, faenas agrícolas, fiestas, construcciones de viviendas y edificios, etc.

<sup>17</sup> : Intermediarios, ANAPQUI y empresas privadas.