

PROYECTO “SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA COPROCA”

Organización Coordinadora:

*Programa para la Industrialización y Exportación Agropecuaria – no tradicional
“PROINEXA”*

La Paz – Bolivia

Responsable de la propuesta:

Raúl Pinto Gallo

Dirección: Av. Mariscal Santa Cruz, Ed. “Esperanza”, Piso N°5, of. N°6 - Teléfono: (591) 2-2305435

E-mail: proinexa@hotmail.com - Casilla Postal N° 9498 - La Paz – Bolivia

Organización Co-ejecutora:

Compañía de Productos de Camélidos Sociedad Anónima (COPROCA S.A.)

La Paz – Bolivia

RESUMEN EJECUTIVO

Una gran parte de la subregión altiplánica de Bolivia tiene condiciones climáticas semidesérticas, lo que le permite desarrollar solamente la crianza de camélidos. Razón por la que esta podría ser la única actividad que se encare con una visión empresarial que genere recursos económicos para las familias indígenas, que según información estadística, son familias extremadamente pobres.

Los beneficiarios directos son los 1.350 socios/as de la Compañía de Productos de Camélidos Sociedad Anónima (COPROCA S.A.), que se encuentran mayoritariamente concentrados en 20 municipios de los departamentos de La Paz, Oruro y Cochabamba de la república de Bolivia.

Los beneficiarios indirectos son los/as productores/as de ganado camélido, de dichos municipios, que sin ser socios/as de COPROCA también se verán beneficiados por el proyecto.

Los/as interesados en el proyecto son principalmente los socios/as de COPROCA seguidos por los/as productores/as de ganado camélido, que desean encontrar mejores alternativas de mercado para sus derivados (fibra, carne, chaque y piel).

Se pretende mejorar la calidad de vida de los/as productores/as de ganado camélido, logrando fortalecer desde una visión empresarial las iniciativas de transformación y comercialización de derivados de la producción ganadera camélida.

Con este propósito se busca sistematizar la experiencia de COPROCA y realizar un análisis comparativo con las experiencias de otras iniciativas empresariales afines, con todos estos elementos se elaborará un Plan Estratégico de fortalecimiento de COPROCA y su incursión no sólo en la transformación y comercialización de fibra sino de otros derivados más, como la carne, charque y piel.

Los resultados a obtener son: Sistematización de la experiencia de COPROCA y la elaboración de un Plan Estratégico para la consolidación de esta instancia agroindustrial ampliando sus rubros de acción.

El método dialéctico más una metodología sumamente participativa, permitirá en una primera instancia reconstruir el proceso de formulación, implementación y operación, desde diversos ángulos de percepción, del funcionamiento de COPROCA, sus puntos altos y bajos, para de ese modo conocer los aspectos que influyeron para su éxito y sus dificultades. Bajo esta lógica los resultados a obtener serán base para la construcción de directrices estratégicas que reencaminen la experiencia COPROCA, entendiendo su rol como eslabón determinante en la cadena económico productiva de la fibra de camélidos del país y como el corazón de una estrategia más amplia de desarrollo rural. Estos aspectos permitirán lograr los resultados y objetivos del presente proyecto.

El costo total que demandará el proyecto asciende a 23.900 \$us, de los cuáles se solicita al Fondo Mink'a de Chorlaví la suma de 15.000 \$us, para 12 meses de ejecución.

El proyecto de sistematización se realizará en el marco de una alianza estratégica entre la Organización No Gubernamental sin fines de lucro PROINEXA, como Organización Coordinadora, junto a la Empresa Corporativa indígena de amplia base social COPROCA S.A. como Organización Co-ejecutora, ambas radicadas en Bolivia y con personería jurídica legalmente establecida.

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

i) Por qué es importante este proyecto y para quién es importante el proyecto

En la mayor parte del área geográfica del altiplano boliviano (región fronteriza con los países de Perú y Chile), la única alternativa económica productiva para la población indígena es la crianza de ganado camélido. Debido a la rigurosidad climática que presenta: sequías, heladas, granizadas, inundaciones, temperaturas frías extremas, tormentas eléctricas, nevadas, las iniciativas de producción agrícola son mínimas y están dirigidas principalmente al autoconsumo familiar.

Pese a que desde tiempos inmemoriales la población conocía de técnicas adecuadas para el manejo de este ganado, actualmente la migración provoca el descuido de formas ancestrales de crianza de estos animales, aspecto que provoca impacto negativo sobre la fragilidad de los ecosistemas y la desertificación.

Otro problema que enfrentan es que en gran parte de la superficie del territorio destinado a la crianza de ganado, existen escasas fuentes de agua superficial y escasas áreas de pastoreo bajo riego. La falta de agua en la zona, -de acuerdo a estudios de caso- hace que el ganado camélido beba cada 2 a 3 días. Esto debido a las largas horas de recorrido, que los animales deben realizar para encontrar fuentes de agua

Por otra parte, no existe un sistema de comercialización de carne de llama y alpaca y sus derivados, articulado, organizado y regulado en sus acciones. Pese a que la zona mantiene relación con el mercado -por medio de las ferias locales- las iniciativas de comercialización son familiares individualizadas y las microempresas que existen en el sector se encuentran desarticuladas entre sí, presentando además baja capacidad de gestión y negociación, a tal punto que no participan de la fijación de precios de sus productos.

Al mismo tiempo, no existe una lógica de búsqueda de alianzas estratégicas entre los actores que forman parte de los eslabones de la cadena productiva de camélidos, por ejemplo: Existe de parte de los productores una serie de prejuicios que no permite un diálogo con la empresa privada y viceversa. De ese modo, rige en las transacciones comerciales, una secuencia desorganizada, aislada y desequilibrada de compra y venta, donde obviamente el productor no tiene posibilidades de mejorar el precio de su producto.

En consecuencia, las características de la producción agropecuaria tradicional de camélidos, no reúnen las condiciones que el mercado exige, su calidad es baja, no son atractivos y competitivos en el mercado, haciendo que los precios de compra de esta producción sean sumamente bajos. La calidad de la producción de la zona (carne, charque, fibra, piel), es el principal factor que limita y en última instancia, determina las dimensiones y características de la comercialización.

Por otro lado, la producción camélida tiene bajos niveles de productividad, debido a que los costos de producción son altos en comparación a los ingresos que por ellos reciben las familias productoras. Esta situación ocasiona cada vez mayor desaliento para la producción camélida, haciendo que esta actividad sea considerada como fuente secundaria de generación de ingresos económicos y alentándose más la migración temporal en fuentes de trabajo donde se explota la mano de obra no calificada.

Dentro de este marco, se desarrolla la vida precaria de las familias. Actualmente, las estadísticas señalan la existencia de un 97% a 100% de pobreza,¹ en los municipios donde se desarrolla la producción ganadera camélida, esta realidad representa una situación de riesgo que amenaza a la seguridad humana, a la estabilidad político social y ambiental del país.

¹ Fuente: INE – Censo 2001

La población aymara, pese a encontrarse en un entorno negativo, continúa afrontando una serie de adversidades climáticas, económicas, baja cobertura de servicios básicos y otros. Prosigue su vida en estas zonas semiáridas, acomodándose ante las diferentes vicisitudes que históricamente han sufrido y que sufren hasta el momento. El modelo económico actual, tampoco es un hecho que logra fracturar estructuralmente su sistema de vida, pues en su sabiduría encuentra formas de hacerle frente o de acomodarse en resquicios que éste modelo presenta.

Dentro de este contexto, el proyecto está destinado para quienes desarrollan actividades de crianza de camélidos en la zona, que involucra a miembros de las familias de la región altiplánica de Bolivia, entre ellos a las asociaciones campesinas del rubro, tomando en cuenta como prioridad a los 1350 socios de la Compañía de Productos de Camélidos (COPROCA).

La situación actual de estas familias y organizaciones productoras de ganado camélido, se encuentra en el siguiente contexto:

- Encuentran resistencia histórica por parte de los políticos tradicionales y sectores de poder para ceder espacios de poder y decisión a la población indígena aymara.
- Por una serie de factores que hacen a la igualdad de oportunidades, la población indígena no logra articular propuestas de impacto económico, pasando de la protesta a la propuesta. También se nota debilidad en las acciones que realizan para ser escuchados y tomados en cuenta por dichas élites de poder.
- Se observa la ausencia de una voluntad política para la apertura de espacios de concertación, donde se brinde un encuentro regido por principios de igualdad y equidad entre gobernantes y la población.
- Si bien existen diversos estudios sobre encarar de mejor forma la producción ganadera camélida, el problema es que éstos son desarrollados desde una mirada lineal tecnocrática y no desde una visión integral, sociológica, histórica y cultural que empodere a los/as actores/as locales, logrando identificar y conducir procesos en la búsqueda de respuestas para la innovación de los sistemas de producción ganadera.
- Existen acciones y actitudes por parte de los municipios que fomentan relaciones prebendales, clientelistas, autoritarias y paternalistas que consolidan en las organizaciones de base o de los actores sociales actitudes y acciones de dependencia, mendicidad y pasividad, “Ilunk’erio” (significa actitud servil en el idioma aymara).
- Existen organizaciones y asociaciones con débil emprendimiento económico; prácticamente son muy escasas las empresas, microempresas, organizaciones que desarrollan iniciativas agresivas de transformación y comercialización de la producción camélida, la mayor parte son iniciativas incipientes.
- Las organizaciones indígenas tienen escasa o nula participación de las mujeres, aspecto que afecta a la solidez organizativa pues en ella se deciden aspectos que no son consultados a la población femenina que constituyen la mayor parte de la población rural.
- Existe una pérdida de valores basados en la reciprocidad, solidaridad; la cultura occidental hace que, por ejemplo, la lógica del equilibrio y convivencia armónica en equidad, entre seres humanos y naturaleza actualmente sufra sesgos, por ello se impone la mentalidad patriarcal de subvaloración y discriminación hacia las mujeres. La aculturación es un fenómeno que se produce principalmente por influencia de los medios de comunicación, iglesias, educación y el contacto con ciudades de visión occidental.

En resumen, la importancia del presente proyecto se sustenta por que busca mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres aymaras criadores de camélidos, a partir del estudio de sistematización de una experiencia exitosa y buscando identificar de manera participativa las alternativas de acción que se encaminen a lograr triunfos económicos sustentables, subrayando la atención en las mujeres, sobre quienes recaen mayormente las responsabilidades de crianza de ganado camélido y las tareas reproductivas, pues sus esposos debido a la crisis económica, deben salir de sus hogares de forma temporal o definitiva a buscar la generación de ingresos económicos familiares.

ii) Cuales son los antecedentes previos de este proyecto

En el año 1991, con el auspicio del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo del Capital (FNUDC), la Asociación Integral de Ganaderos de Camélidos Alto Andinos (AIGACAA) y la ONG Norte Americana Apropiare Technology International (ATI), iniciaron la implementación del Proyecto de Producción y Procesamiento de Lana de Alpaca (PPPLA), con acciones de promoción rural a través de la dotación de servicios de asistencia técnica en el manejo animal, la sanidad, el mejoramiento genético, el manejo de bofedades y pasturas, de infraestructura productivo y crédito, cuyos resultados traducidos en mayor y mejor producción de fibra de alpaca deberían articularse a la transformación industrial ligada al comercio local e internacional, para lo cuál, en 1995 se implementó la Compañía de Productos de Camélidos Sociedad Anónima (COPROCA S.A.) como una sociedad anónima cuyos objetivos específicos están orientados a:

- Garantizar una demanda sostenida y a precios convenientes de la fibra de alpaca
- Incursionar en procesos tecnológicos para la producción de tops de alpaca en principio, tops de llama, hilados y confecciones a futuro.
- Apertura y posicionamiento en mercados locales y externos.

El capital accionario de la Compañía se encuentra en manos de las organizaciones de base de los criadores de camélidos en 40 %, de los productores de camélidos de cualquier zona en 40% y el 20 % esta destinado a personas que se adscriban a esta estrategia.

A partir de la puesta en funcionamiento de la planta de procesamiento de fibra, la compañía incursionó en el mercado local e internacional, primero con la producción de "tops de alpaca" (fibra acopiada, seleccionada, lavada, cardada y peinada) y luego, a partir de 1999 con la producción de hilados de alpaca.

Un documento de planificación estratégica, elaborado por ATI en 1997, orientó el desarrollo gerencial en los primeros años de gestión, sin embargo las condiciones necesarias para iniciar una acción sumamente gerencial empresarial truncó las expectativas de la iniciativa. Por ello hasta el momento no se encara de manera agresiva una producción que pueda competir en el mercado.

Pese a estas dificultades, esta iniciativa económica es la única experiencia que aún subsiste en el tiempo debido a que su gestión es liderada por indígenas aymaras, que tiene formas propias de organización y funcionamiento, que no cuentan con financiamiento externo, que son los aportes de los/as socios/as que hacen funcionar la empresa, que pese a no contar con tecnología apropiada rinde determinados niveles de producción que apoya a la economía de sus socios/as, y sobre todo cuenta con la credibilidad y confianza de sus socios/as.

Esta experiencia, demuestra que el funcionamiento de una iniciativa económica, basada en una visión empresarial y elementos propios de la cultura indígena, rompe con el mito de que este tipo de emprendimientos son inviables en el altiplano, por ello se hace necesario rescatarla para consolidarla y proyectarla de mejor manera, logrando su incursión en la transformación y comercialización de otros derivados del ganado camélido y no sólo en el procesamiento de fibra.

iii) Cómo este proyecto complementa o agrega valor a otros proyectos o iniciativas

La realización de este proyecto, permitirá contar con elementos estratégicos que posibiliten a las familias productoras de ganado camélido, ingresar en mejores condiciones al mercado. Por otra parte, permitirá el desarrollo formal de una empresa indígena, y la construcción en torno a esta iniciativa empresarial de una estrategia de desarrollo rural de forma mancomunada entre los socios criadores de camélidos, los dirigentes de la Compañía, los dirigentes de la Asociación, los competidores, los clientes, la cooperación externa, las entidades públicas de fomento al sector camélido.

Partiendo de la experiencia agroindustrial que desarrolla COPROCA con la fibra de camélidos, se verá las reales posibilidades de ingresar al mercado con otros derivados de la llama: carne, charque y piel, pues se hace necesario un aprovechamiento integral de las ventajas que ofrece el ganado camélido.

Para ello, se cuenta con información de que el número de cabezas de ganado camélido se incrementa en un sentido comercial. De acuerdo a estudios hechos por la Unidad Ejecutora de Proyecto Camélidos (UNEPCA) a nivel nacional entre el año de 1.990 hasta el 2000 el consumo de carne de llama y alpaca subió de 4,698,549 kg a 8,919,250 por año. En cuanto a la venta de fibra, éste subió de 153,366 kg de fibra de llama y 185,960 kg en fibra de alpaca, hasta 434,249 Kg de fibra de llama y 252,121 kg de fibra de alpaca. En unidades de cuero, éste subió de 118,376 unidades de cuero de llama y alpaca hasta 261,992 de unidades de cuero².

Con relación al charque, la demanda de charque a nivel nacional es de 50,000 Kg. al año, pero la oferta sólo llega a producir 30,000 kg³. Existiendo entonces gran potencialidad para la venta de charque.

Con relación al precio de la carne de ganado camélido en los principales mercados del país, se registra un incremento sustancial, pues en 1987, el kilo de carne se comercializaba a \$us. 0.31, mientras que actualmente se vende ese mismo kilo de carne en un promedio de \$us. 0.88 a \$us. 1.00.

Actualmente, Perú, cuenta con una industria sofisticada de producción de hilo de alpaca que ha sido desarrollada en los últimos sesenta años. Además tuvo el apoyo financiero y de políticas públicas por parte de sus gobiernos, algo que en Bolivia no se ha realizado pese a contar con gran potencialidad en este rubro⁴.

Un estudio realizado por V.N. Leeuwen en 1990, muestra que en Perú existían 2,705,158 alpacas, mientras que en Bolivia sólo 325,000. Sin embargo, en cuanto a llamas Bolivia contaba con 2,500,000 llamas mientras que en Perú sólo 1,287,294. Estos números hacen ver que la potencialidad camélida de Bolivia se encuentra más en la producción y aprovechamiento de la llama.

La ventaja potencial de la fibra de llama, cuando se la selecciona bien y descerda, resulta que esta fibra es de mejor calidad que la de alpaca. Por todo ello, el gran desafío es lograr crear una capacidad local industrial para recopilar y procesar la fibra de llama (descerlarla), aspecto que encierra el desarrollo de un proceso más complicado y caro para lo cual se hace necesario el apoyo financiero.

Como se puede ver, aproximadamente un tercio del área geográfica de Bolivia tiene como principal fuente de ingresos económicos a los camélidos subamericanos, que por falta de visión empresarial creativa y emprendedora no avanza.

² Estudios realizados por ecoDinámica Consulting Group por encargo de UNEPCA, 2001

³ Espinoza Terán, C. 2001. Caracterización de los Sistemas de Producción del Parque Nacional Sajama y la Zona de Amortiguación. Informe para el Servicio Nacional de Áreas Protegidas-SERNAP-Manejo de Áreas Protegidas y Zonas de Amortiguación-MAPZA-GTZ.

⁴ Idem

iv) Cómo el proyecto está claro y directamente relacionado con el tema del concurso

Ante tanto desacierto en la búsqueda de alternativas reales de solución económica para atenuar el alto índice de pobreza de la población indígena criadora de camélidos, es que se ha identificado una experiencia exitosa que ha surgido de la propia Asociación Integral de Ganaderos de Camélidos de los Andes Altos – AIGACAA, como su “brazo económico empresarial” que se ha denominado Compañía de Productos de Camélidos Sociedad Anónima - COPROCA S.A. cuya base social está constituida por 1.350 socios criadores de camélidos, que se dedican al acopio y procesamiento de fibra de camélidos.

Las particularidades de COPROCA, es que a pesar de no lograr una acción decisiva empresarial, continua siendo una esperanza para los/as productores/as que la mantienen desde 1995, administrada por los propios dirigentes indígenas que se dedican a la crianza de camélidos.

A pesar de la competencia de varias empresas privadas, ha sabido demostrar capacidad de producción pese a no contar con las condiciones tecnológicas necesarias, y sobre todo demostrar perseverancia, aspectos que le han permitido ganar credibilidad por parte de sus asociados que se sienten identificados con esta su empresa.

En el ámbito político, AIGACAA y sobre todo COPROCA se ha convertido en un referente importante para la implementación de futuras acciones tanto en el ámbito del Gobierno Central, como municipal.

Por ello, es necesaria la sistematización de dicha experiencia, porque se trata de decodificar o interpretar la esencia de esta empresa aymara, es decir, tratar de entender su lógica de articulación, cuáles los elementos que consolidan una organización aymara, ¿será lo económico?, ¿cultural?, ¿su carácter reivindicativo?, Pues podemos afirmar que la actuación de COPROCA no se ciñe esencialmente dentro de los cánones de funcionamiento tradicional empresarial, contiene en su accionar aspectos que son necesarios identificar para que en función de ellos se apuntale una actuación de empresa, sí, pero con características propias que han permitido su existencia pese a una serie de adversidades.

Esta propuesta económica que ha surgido de la clase excluida con riqueza socio cultural que permanece con vida en el Siglo XXI, merece estudiarla, analizarla y mejorarla para consolidar su producción y proyectarla hacia otros derivados de la producción camélida que tienen igual o mayor importancia económica que la fibra. Pues, las pieles de camélidos son muy apreciados en el mercado internacional y sin embargo actualmente su precio en las ferias locales es apenas de \$us. 0.25 la unidad; lo mismo se podría decir de la carne de camélido valorada por sus cualidades para la salud humana y nutricionales, pero contrariamente, continua siendo la carne para consumo de los estratos pobres de la sociedad boliviana a precios muy bajos.

Por tanto, la sistematización de la experiencia COPROCA puede ser valiosa si se la trabaja desde una perspectiva de tratar de entender las lógicas de ellos y de ellas, sus formas de control, sus ritmos y en general todo aquello que caracteriza a una empresa indígena y que lo hace muy particular, pero todo esto porque de acuerdo a esas sus especificidades es la única iniciativa que sobrevive mientras que en el transcurso de los años junto a ella muchas iniciativas similares impulsadas por la empresa privada e instituciones ONG's fracasaron.

2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la economía y calidad de vida de los pobladores aymaras, fortaleciendo las iniciativas empresariales de transformación y comercialización de derivados de la ganadería camélida, a partir de la identificación, apropiación y aplicación de experiencias exitosas generadas por ellos mismos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

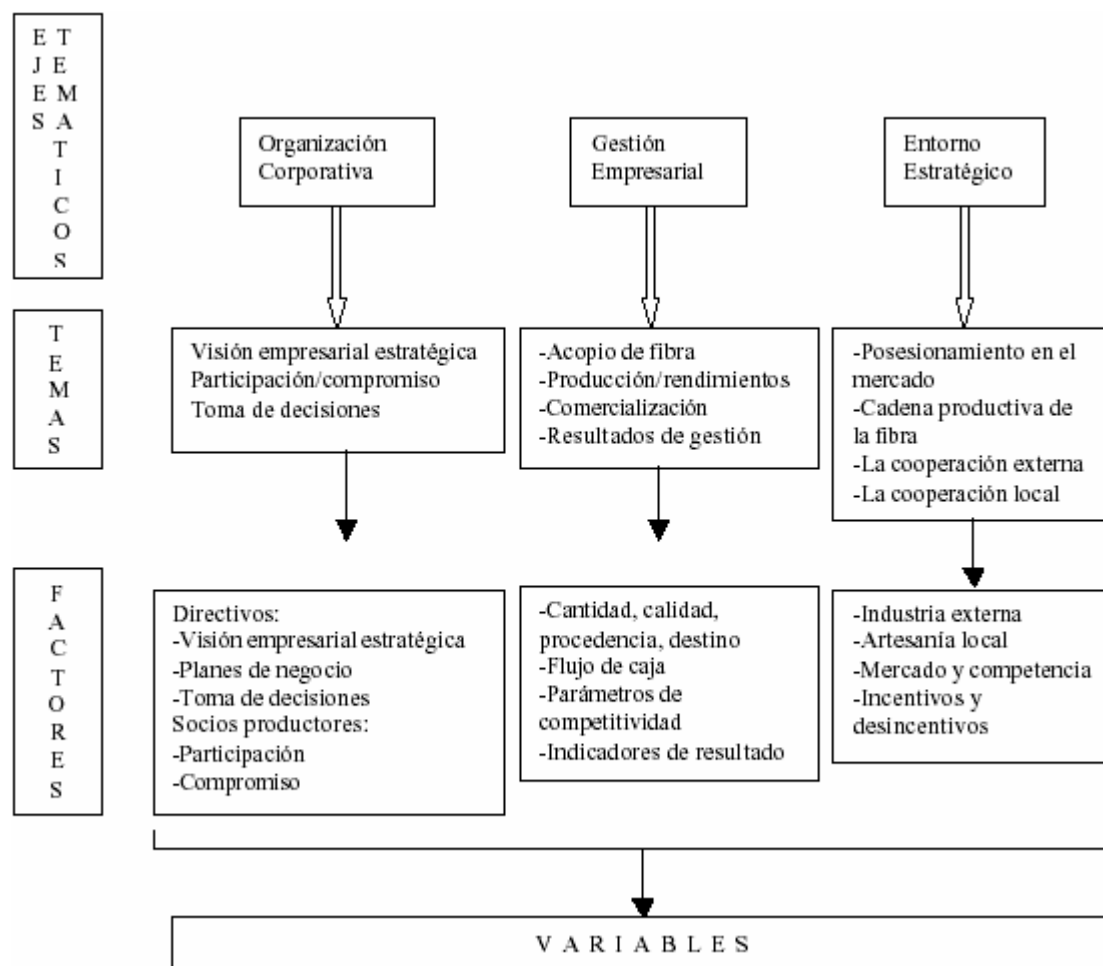
1. Identificar, los factores más relevantes que se desarrollan en el proceso de transformación y comercialización de fibra de camélidos, a partir de la sistematización reflexiva y analítica de la experiencia de COPROCA; que permita la incorporación e implementación de acciones que mejoren su desarrollo.
2. Con base a los resultados obtenidos de la sistematización de la experiencia de COPROCA, elaborar una propuesta estratégica de consolidación de la empresa agroindustrial de fibra y la transformación y comercialización de otros derivados de la cadena productiva de camélidos (carne, charque⁵ y piel).

3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para el Objetivo Específico 1: Punto de partida

Delimitación de los ejes temáticos, temas y factores a sistematizar están expuestos en el siguiente esquema:

DELIMITACION DE LA SISTEMATIZACION



⁵ Carne deshidratada de camélidos

Primer Paso de la sistematización

Reconstruir y analizar el proceso de formulación, implementación y desarrollo de la Compañía de Productores de Camélidos Sociedad Anónima (COPROCA SA).

- La reconstrucción del proceso constitutivo y operacional de la empresa se iniciará con la socialización del proyecto de sistematización, para ello se realizará un Taller de presentación, análisis y concertación del Plan de sistematización con los directivos de la empresa corporativa y los directivos del mayor socio accionario la Asociación de ganaderos, esperando como resultado el compromiso de participación activa de los directivos en todo el proceso de reconstrucción de la experiencia.
- Se procederá con el acopio y la revisión sistemática y analítica de la documentación existente (Proyecto PPPLA, Plan Empresarial, actas y resoluciones del Directorio, informes de gestión, balances contables) de acuerdo a los ejes temáticos planteados, esta actividad será realizada por el equipo de sistematización y los responsables de la documentación. Como resultado se tendrá información de gestión debidamente procesada y ordenada.
- Se reconstruirá las relaciones, indicadores, cuadros, gráficas y esquemas explicativos del proceso de gestión, por parte del equipo de sistematización. El resultado esperado es contar con indicadores y parámetros explicativos de la gestión empresarial.
- Se realizará un sondeo de opinión dirigido a actores involucrados, directa e indirectamente, con la gestión empresarial, utilizando para ello la técnica de la entrevista y el testimonio a dirigentes, empleados, clientes, competencia, cooperantes.
- Serán recogidos testimonios, entrevistas, mediante grabaciones magnetofónicas sobre la base de una guía diseñada para el caso. El resultado esperado es captar y registrar la percepción que tienen diferentes actores relacionados con la gestión empresarial corporativa.
- La metodología a emplear para la realización del objetivo, estará enmarcada en los principios de la teoría dialéctica del conocimiento, que afirma partir de la realidad, para analizarla y mejorarla volviendo a la realidad para transformarla.
- Se analizarán en inicio individualmente los tres componentes claves del programa; *a) La organización corporativa; b) La gestión empresarial; c) El entorno estratégico.* Posteriormente se los analizará colectivamente buscando la relación estratégica articuladora de cada proceso.

Segundo Paso de la Sistematización

Reflexión, análisis y balance con los actores principales, productores y productoras socios, sobre los niveles de participación, los resultados, los derechos, las obligaciones y las perspectivas que tienen para con la Sociedad Anónima. A partir de ello se identificarán aspectos estratégicos que hacen al funcionamiento de la iniciativa económica.

- Se realizarán talleres de reflexión, análisis y balance de la empresa corporativa, en las zonas rurales de mayor acopio de fibra de alpaca con la participación de 20 a 30 productores y productoras socios/as por taller. Como resultado se espera contar con información cualitativa sobre la percepción y perspectiva del/a socio/a productor/a para con su empresa; así como la identificación de limitaciones y debilidades en la participación y compromiso de productores y productoras socios/as.
- Con grupos focales constituidos por actores sociales de relevancia para la empresa se realizará conversatorios para encontrar información sobre el funcionamiento, dificultades y perspectivas de la

empresa, enriqueciendo de este modo toda la información obtenida en los anteriores espacios de taller.

- Todo este material permitirá obtener un conjunto de directrices estratégicas para mejorar la gestión de la empresa, desde la percepción de los/as socios/as y actores estratégicos que son del entorno de la empresa.

Tercer Paso de la Sistematización

Identificar los momentos clave en el desarrollo de la experiencia y determinar una periodización explicativa del proceso.

- La información procesada, tanto de la gestión empresarial, del entorno y de la percepción de los socios en el medio rural, será objeto de un análisis lógico, determinando las relaciones causa-efecto que permitan construir y explicar una periodización del proceso vivido. Son responsables de esta tarea el equipo sistematizador y como resultado se espera determinar la periodización de la experiencia COPROCA hasta la presente gestión.

Cuarto Paso de la Sistematización

Identificar los aspectos más relevantes y determinantes para el desarrollo de la agroindustria, en un contexto de articulación más amplio: Como elemento central de una estrategia de desarrollo rural y como eslabón determinante de la cadena productiva de la fibra de camélidos, y otros derivados.

- El método dialéctico, inmerso en todo el marco metodológico, permitirá construir relaciones de articulación entre la empresa corporativa y el entorno mayor estratégico -los campesinos criadores de camélidos, los artesanos consumidores, la industria, etc.
- El proceso de lectura del dato, la reconstrucción histórica, el ordenamiento, la periodización y la articulación entre lo micro y lo macro, permiten en este nivel la abstracción y construcción de categorías explicativas propias de la experiencia. El equipo sistematizador será el responsable de esta actividad y se espera como resultado la explicación sistematizada de esta acción colectiva destinada a mejorar las condiciones de vida de cientos de productores.
- Como epílogo, el trabajo de sistematización será sometido a un análisis de consistencia de resultados en un Taller explicativo y analítico de la metodología empleada y los resultados alcanzados con la reconstrucción de la experiencia, en él participaran los directivos de la Compañía y de la Asociación, representantes de productores socios y el equipo de sistematización. El resultado esperado será la sistematización validada, lista para su edición y difusión en los ámbitos pertinentes.

Para el Objetivo Específico 2:

Primer Paso:

Realizar un análisis comparativo respecto de la experiencia de COPROCA y otras iniciativas de transformación y comercialización de derivados de la producción ganadera camélida.

- Recopilar información documentada sobre experiencias de emprendimientos económicos respecto a la comercialización de derivados de la producción ganadera camélida.
- Realizar entrevistas a actores sociales involucrados en experiencias afines a COPROCA
- Realizar entrevistas a productores participantes de experiencias similares a COPROCA
Identificación de demandas e intereses de los/as beneficiarios/as

- Con las organizaciones y bases indígenas, se desarrollarán instrumentos de Investigación Acción Participativa (IAP) para poder permitir un proceso de co-análisis para identificar:
 - a). *Principales actividades económicas de los/as participantes y la forma de participación en ellos:* muy vinculado con el punto C, se espera identificar las principales fuentes de ingreso, los períodos de generación de ingresos, procesos migratorios, demanda laboral, flujo de ingresos, etc. de manera complementaria se identificarán las demandas de conocimiento y capacitación necesarios para incorporarse a la masa económicamente activa de mejor manera, todo esto desde la perspectiva de género.
 - b). La existencia de medios de comunicación y tecnología en el medio, así como el acceso, uso y preferencia de los/as beneficiarios/as de estos medios; se identificarán las principales fuentes de información y conocimiento al cual acuden los/as beneficiarios/as, así como las preferencias de la población con los medios de comunicación masivo, así como el soporte tecnológico más adecuado a ellos/as.
 - c). Perfil del beneficiario/a actual : se constituirá en un espacio para la construcción y definición del perfil ideal del/la beneficiario/a como agente de desarrollo, es decir a la luz de la discusión sobre la situación actual del beneficiario/a del proyecto y su entorno desde lo económico-social, cultural y de género, se definirán las características y particularidades que el beneficiario/a deberá tener para insertarse como un agente de desarrollo de su medio y su región, este perfil constituido por los conocimientos necesarios, las destrezas fundamentales, los valores y principios que sustentan su trabajo y sobre todo las actitudes necesarias para alcanzar este cometido.

Segundo Paso:

Identificar y promocionar alianzas estratégicas entre las asociaciones de productores (COPROCA) y empresarios privados dedicados al rubro que tienen similares iniciativas, dentro los eslabones de la cadena productiva que permitan establecer una planificación estratégica del funcionamiento de COPROCA.

- Acercamiento a las empresas privadas, realizando visitas a las plantas de transformación con entrevistas semiestructuradas y observación directa.
- Conversatorio con empresarios, para entender las dificultades, contradicciones, estereotipos y desencuentros que ellos tienen para con los productores campesinos; también identificar algunos aspectos donde haya coincidencia de intereses.
- Identificación de posibles alianzas estratégicas, a partir de la identificación de coincidencias de intereses comunes y las dificultades de coordinación entre organizaciones campesinas y empresarios del rubro, construir posibles alianzas estratégicas en forma conjunta, que permitan un nuevo desarrollo de actividades y acciones en coordinación conjunta logrando mejores ingresos económicos para ambos.
- Reunión con autoridades municipales y estatales respecto a buscar desde sus competencias el fortalecimiento del emprendimiento indígena aymara en la transformación y comercialización de derivados de la producción camélida, haciendo posible el desafío de lograr “municipios productivos”.
- Promoción de encuentros y de “mesas de negocios” entre empresarios, autoridades, COPROCA, socios/as y productores de ganado camélido, partes esenciales en el eslabón de la cadena productiva, con la intencionalidad de establecer alianzas estratégicas en determinados aspectos específicos con base a los estudios de sistematización de COPROCA y experiencias afines privadas.

- Elaborar una Planificación estratégica para la consolidación de COPROCA, como una agroindustria transformadora y comercializadora de productos derivados de la crianza de ganado camélido, que beneficie a las familias indígenas aymaras de municipios altiplánicos más deprimidos de Bolivia.

CUADRO SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA

Objetivo específico	Método	Actividades principales	Participantes	Resultados o productos
<p>1. Identificar, los factores más relevantes que se desarrollan en el proceso de transformación y comercialización de fibra de camélidos, a partir de la sistematización reflexiva y analítica de la experiencia de COPROCA; que permita la incorporación e implementación de acciones que mejoren su desarrollo.</p>	<p>Método Dialéctico, dentro del cual se realizará un Diagnóstico Participativo que busque principalmente identificar los aspectos cualitativos del proceso.</p>	<p>Recopilación y sistematización de documentos estratégicos que hacen al proceso de desarrollo de la empresa.</p> <p>5 Talleres de Diagnóstico Participativo.</p> <p>Sondeos de opinión sobre la empresa.</p> <p>Entrevistas semiestructuradas a actores sociales representativos y a grupos focales.</p> <p>Sistematizar la información obtenida, explicitar lecciones aprendidas</p> <p>Validar los resultados obtenidos de la sistematización.</p>	<p>Personal estratégico, programático y operativo de la empresa.</p> <p>30- 40 Socios/as de la empresa / taller.</p> <p>Productores/as de ganado camélido de 5 zonas con mayor N° de socios.</p> <p>Representantes de organizaciones indígenas, instituciones y autoridades del entorno de la empresa.</p> <p>Equipo sistematizador</p> <p>Líderes de COPROCA</p>	<p>1. Conocimiento del proceso de funcionamiento de la empresa.</p> <p>2. Percepción de los/as socios respecto del funcionamiento, dificultades y perspectivas de su empresa</p> <p>3. Periodización explicativa de los hitos más importantes de la vida de la empresa</p> <p>4. Identificación de los aspectos relevantes que hagan posible la consolidación de la empresa y su incursión en otros rubros.</p>
<p>2. Con base a los resultados obtenidos de la sistematización de la experiencia de COPROCA, elaborar una propuesta estratégica de consolidación de la empresa agroindustrial de fibra y la transformación y comercialización de otros derivados de la cadena productiva de camélidos (carne, charque⁶ y piel).</p>	<p>Análisis comparativo experiencia COPROCA y otras afines.</p> <p>Investigación y Acción Participativa con el desarrollo de una serie de encuentros analíticos y de consensos.</p>	<p>Recopilación y análisis de documentación.</p> <p>Entrevistas y diálogo con actores sociales involucrados en experiencias afines a COPROCA.</p> <p>5 Talleres de identificación de: principales actividades económicas y participación en ellas de los/as productores/as, tecnología existente, saberes, destrezas, flujos de información, perfil a lograr de los/as beneficiarios/as.</p> <p>Diálogo con empresarios y autoridades</p> <p>Apertura de espacio de diálogo entre empresarios, COPROCA y productores/as para establecer alianzas.</p> <p>Elaboración de una Planificación estratégica para consolidar COPROCA como agroindustria integral transformadora y comercializadora de derivados de la producción de ganado camélido</p>	<p>Personal estratégico, programático y operativo de COPROCA.</p> <p>Informantes clave de otras iniciativas</p> <p>20 Socios/as de la empresa y 20 Productores/as de ganado camélido por cada taller.</p> <p>Empresarios, autoridades y Equipo sistematizador</p> <p>Empresarios afines, COPROCA y productores/as</p> <p>Equipo y líderes de COPROCA</p>	<p>1. Se cuenta con un documento que establece un análisis comparativo respecto de la experiencia de COPROCA y otras iniciativas de transformación y comercialización de derivados de la producción ganadera camélida. Para identificar aspectos positivos o negativos para reencaminar de mejor forma la propuesta de funcionamiento de COPROCA.</p> <p>2. Establecer alianzas estratégicas entre empresarios, y COPROCA para la definición de una Planificación estratégica de consolidación de la agroindustria COPROCA</p>

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	M E S E S											
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE COPROCA												
Recopilación y sistematización de documentos	■											
Talleres de diagnóstico participativos		■										
Sondeo de opinión sobre la empresa		■	■									
Entrevistas semiestructuradas		■	■	■								
Sistematizar la información obtenida					■							
Validar los resultados obtenidos						■						
PARA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO												
Recopilación y análisis de documentación							■					
Entrevistas y diálogo con actores sociales							■	■				
Talleres para identificación de actividades								■	■			
Apertura de diálogo: empresarios, COPROCA									■	■	■	
Elaboración de Plan estratégico para COPROCA												■

5. PRESUPUESTO

ITEM DEL GASTO	APORTE DEL FONDO	OTROS APORTES	TOTAL
PERSONAL			
Coordinador del Proyecto	6.000	3.000	9.000
Sistematizador	3.000	1.000	4.000
Personal de apoyo	2.000	3.000	5.000
Sub total	11.000	7.000	18.000
GASTOS DE OPERACIÓN			
Talleres	500	300	800
Movilización y subsistencia	1.920	500	2.420
Material Talleres	155	200	355
Sub total	2.575	1.000	3.575
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Imprevistos	125	300	425
TOTAL	15.000	8.900	23.900