

PD-AAN-173

5110452/41

INFORME FINAL

**AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL**

CONTRATO No. 511-0452-C-00-2008

MARZO 1983

STEPHEN D. WILES
Asesor Factibilidad/
Financiamiento Cooperativo
Desarrollo Internacional de
Cooperativas Agrícolas (ACDI)

acdi
**Agricultural
Cooperative Development
International**

201 Continental Bldg. • 1012 Fourteenth St., N.W. • Washington, D.C. 20005

Telephone: (202) 638-4661
Cable: AGCODEV
Telex: 64233

Donald H. Thomas
President

Bartlett Harvey
Executive Vice President

Marzo 21, 1983

A.U.F. 231/83

Señor
Gary Bayer,
Gerente del Proyecto
USAID/Bolivia
La Paz.-

Estimado señor Bayer:

Tengo el agrado de dirigirme a usted a fin de alcanzarle, adjunto a la presente, el "Informe Final", en cumplimiento de lo estipulado en mi - Contrato N° 511-0452-C-00-2008.

Me quedo a su disposición para las aclaraciones que usted estime convenientes.

Atentamente,


Stephen D. Wiles

mvm/

Adj: mencionado

Chairman of the Board
■ Vera L. Moore
Land O'Lakes, Inc.

Vice Chairman
■ A.M. Peinado, III
Southern Farmers
Association

Secretary
■ O. Roy Wiebe
Western Farmers
Association

Treasurer
■ Keith K. Kennedy
Farm Credit Banks
of St. Louis

INFORME FINAL

**AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL**

CONTRATO No. 511-0452-C-00-2008

MARZO 1983
SDW/MVM

STEPHEN D. WILES
Asesor Factibilidad/
Financiamiento Cooperativo
Desarrollo Internacional de
Cooperativas Agrícolas (ACDI)

I N F O R M E F I N A L

AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

CONTRATO N° 511-0452-C-00-2008

MARZO 1983

STEPHEN D. WILES
**Asesor Factibilidad/
Financiamiento Cooperativo**
**Desarrollo Internacional de
Cooperativas Agrícolas (ACDI)**

INDICE

	<u>Pag.</u>
IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES E INSTITUCIONES EXISTENTES EN CHAPARE	02
ACTITUDES DE LOS PEQUEROS AGRICULTORES EN RELACION A LA FORMACION DE COOPERATIVAS U OTROS TIPOS DE ORGANIZACIONES PARA PROVEER SERVICIOS ESPECIFICOS	05
FACTIBILIDAD DE QUE LOS AGRICULTORES PUEDAN SER DUEÑOS Y OPERAR PLANTAS DE PROCESAMIENTO Y/O ENTIDADES DE MERCADERO	08
FACTIBILIDAD DE ORGANIZAR A LOS PEQUEROS AGRICULTORES EN COOPERATIVAS INTEGRALES MULTIATIVAS Y/O COOPERATIVAS O ASOCIACIONES DE UN SOLO PROPOSITO	09

IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES E INSTITUCIONES EXISTENTES EN CHAPARE

Las organizaciones de agricultura e instituciones financieras existentes en la zona del Chapare, han sido ampliamente discutidas en el "Informe de Progreso" de Stephen D. Wiles, Diciembre 1982, presentado a USAID/B. y en el Informe "Development Program for Farmer Organizations in the Chapare Region of Bolivia" de Jeffrey R. Nash, February - 1983, sometido a USAID/B.

Dentro de todas las organizaciones de agricultores e instituciones financieras, la única Institución que está funcionando en una forma económicamente racional, eficiente y con miras al futuro, es el Banco de Cochabamba, Sucursal Villa Tunari. Las demás organizaciones de agricultores e instituciones financieras sufren en varios grados de las siguientes deficiencias:

- Falta de capacidad administrativa.
- Falta de espíritu y conocimiento de operar en una forma económicamente auto suficiente.
- Bajos niveles de membresía.
- Bajos niveles de operaciones.
- Alta morosidad en operaciones crediticias.
- Proceso de descapitalización.
- Falta de poder para identificar proyectos rentables.
- Desconocimientos de procedimientos adecuados de contabilidad.
- Incapacidad de atraer capital y/o ahorros.
- Bajos niveles de educación de los líderes y los miembros.
- Falta de capacidad de planificación y ejecución de proyectos rentables.

//..

//..

- Desentendimiento de responsabilidades de los líderes y miembros.
- Falta de conocimientos del Español y la necesidad de traducir al Quechua para llegar a un entendimiento.
- Baja asistencia y participación en su organización.
- Proyectos de altos costos de acuerdo a los beneficios realizados.
- Falta de local para reuniones.
- Falta de empleados profesionales.

Cualquier proyecto que contempla trabajar con las organizaciones agrícolas e instituciones financieras existentes en el Chapare, tendrá que confrontar las deficiencias y limitaciones mencionadas. Antes de realizar un proyecto con cualquiera de estas instituciones, habrá que hacer un perfil institucional para identificar las fuerzas y debilidades de dicha organización y delinear las medidas correctivas necesarias para llevar a cabo el proyecto. En la mayoría de las organizaciones identificadas, una mezcla de asesoramiento de largo y/o corto plazo es recomendable. En vista de que la mayoría de las organizaciones no son grandes, complejas ni dispersas geográficamente, es posible que los asesores de largo y corto plazo puedan cubrir varias organizaciones a la vez.

La Federación Especial Agraria del Chapare Tropical es la máxima organización representativa de los colonos espontáneos en toda la región del Chapare. La Federación consiste de 23 Centrales y 200 Sindicatos, representando aproximadamente 14.500* familias en asuntos sociales, políticos y económicos. La Federación funciona como un grupo de presión delante las autoridades Bolivianas a todo nivel, pero no lleva a cabo programas de desarrollo por su propia cuenta. La Federación está encabezada por el Sr. Carlos Meneses y está sujeta a la política -

//..

* Según el libro " campesino, migrante y colonizador" de Blanes|J. José y Flores C. Gonzalo. Centro de Estudios de la realidad Económica y Social. La Paz, Bolivia, Agosto 1982.

//..

Nacional y local, por esta razón, el Liderazgo de la misma Federación no aconseja que se trate de hacer programas de desarrollo directamente con la Federación, pero más bien en una forma paralela con el apoyo y con el visto bueno de esta entidad. Las organizaciones nacionales e internacionales, no deben subestimar la fuerza social, política y económica que la Federación ejecuta sobre la población del Chapare. Han habido esfuerzos en años pasados por la Iglesia Católica para diluir el poder de la Federación, sin obtener resultados. Cualquier programa de desarrollo que pretende funcionar a nivel regional del Chapare, debe conseguir el apoyo y visto bueno de la Federación.

ACTITUDES DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES EN RELACION A LA FORMACION
DE COOPERATIVAS U OTROS TIPOS DE ORGANIZACIONES PARA PROVEER
SERVICIOS ESPECIFICOS

Pese al hecho de que las cooperativas y asociaciones de agricultores no han logrado captar un número significativo de miembros para llevar a cabo programas de desarrollo económico dentro la región del Chapare; de todos modos hay una gran necesidad que los agricultores creen que pueden solucionar problemas económicos a través de cooperativas. En vista de lo poco que han logrado las cooperativas en el campo de desarrollo, es difícil entender su deseo para resolver sus problemas por medio del cooperativismo. Explorando este fenómeno más al fondo, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los pequeños agricultores mayormente no han tenido experiencias positivas con los programas de desarrollo del Estado.
- Se sienten altamente explotados por el sector privado, incluyendo los comercializadores, industrializadores y transportistas.
- Han sido mayormente excluidos en programas crediticios dirigidos por los bancos privados y del Estado.

Por estas razones, los pobladores del Chapare demuestran desconfianza en las instituciones del Estado y privadas. Durante los últimos veinte años y más aún los últimos cinco años, los campesinos se sienten defraudados por muchas promesas del Estado y muy pocos resultados.

La mayoría de los logros económicos y sociales observados, se deben por presión comunitaria por medio de la Federación Especial Agraria del Chapare Tropical y en menor forma por medio de las pocas cooperativas y asociaciones de agricultores.

Debido a los problemas ya mencionados, los colonizadores del Chapare quieren controlar su propia vía de desarrollo y no quieren depen-

//..

//..

der del Estado, por su incapacidad de cumplimiento; ni del sector privado, por su propensión a la explotación. Al mismo tiempo, los colonizadores se dan cuenta de sus propias limitaciones para llevar a cabo programas de desarrollo por medio de cooperativas y asociaciones, y por esto, la necesidad de ellos es recibir entrenamiento efectivo para que puedan dirigir sus propias vidas después de un período determinado y no quedar dependiendo de organizaciones ajenas del Chapare que no han mostrado su capacidad de ser efectivas. Al mismo tiempo, los colonizadores rechazan el concepto de caridad y programas altamente subsidiados que no tienen miras económicas auto-suficientes, porque saben que esto no les dará resultados a largo tiempo y que los subsidios pueden resultar en la pérdida de su autonomía.

Los colonizadores saben y han expresado que los altos ingresos realizados por la coca es un fenómeno temporario y lo que ellos necesitan son alternativas económicamente viables que les van a permitir mantener su nivel económico de vida o por lo menos aproximar este nivel, y están dispuestos a trabajar e invertir en otros rubros a fin de asegurar su nivel económico de vida, cuando la coca no juega un rol tan importante económicamente. Hasta ahora, los colonizadores no son impresionados con los trabajos realizados hasta el momento por ninguna organización, ya que ellos no sienten que ha sido ofrecida ninguna alternativa económicamente viable para reducir su dependencia en el cultivo de coca. Por este afán de conseguir alternativas a la coca, hemos recibido un alto grado de cooperación por los agricultores y las organizaciones que les representan, pero temo que si no ofrecemos alternativas viables en un corto plazo, vamos a perder la confianza de los colonizadores y harán un imposible el seguir trabajando en esta región. Por eso, necesitamos proyectos que se puedan implementar a nivel del -

//..

//..

pequeño agricultor en su propia finca, que tengan un alto grado de rentabilidad, sea que los productos se vendan en la forma tradicional o industrializada.

Los proyectos contemplados de alta visibilidad, que consisten de mejoras de infraestructura, como caminos, puentes, agua potable, postas sanitarias, escuelas, etc., son importantes, ya que van a mostrar a los colonizadores, la predisposición del Gobierno de Bolivia y organizaciones internacionales al desarrollo del Chapare, pero estas mejoras infraestructurales no convencerán más de tres meses de tiempo, hasta que los colonizadores rechacen el proyecto integral de desarrollo, si no hay un componente de éste, inmediato para reemplazar el ingreso perdido por la reducción del cultivo de la coca. Por esto, aunque los proyectos de alta viabilidad son "bonitos", no resultarán muy efectivos en llegar a la meta de sustitución de la coca, sin el desarrollo de otras fuentes de ingresos.

**FACTIBILIDAD DE QUE LOS AGRICULTORES PUEDAN SER DUEÑOS Y OPERAR
PLANTAS DE PROCESAMIENTO Y/O ENTIDADES DE MERCADEO**

Los colonos han expresado su deseo de ser dueños , operar las plantas procesadoras de sus productos y controlar las entidades de mercadeo de los mismos. Las razones para estos sentimientos, están basadas en el hecho de que los agricultores no confían que van a recibir precios justos del sector privado. Al mismo tiempo, los agricultores se dan cuenta de sus limitaciones administrativas y financieras para llevar a cabo inmediatamente estos proyectos en escalas grandes. Los agricultores han expresado que ellos reciben entrenamiento y acceso a fuentes de financiamiento para operar plantas de procesamiento y entidades de mercadeo, aunque sea en una escala pequeña al comienzo. Estas entidades pueden recibir una fuerte ayuda del gobierno en sus primeros años, con la opción de que los agricultores puedan, por medio de una cooperativa o asociación de productores, aportar suficiente capital propio para llegar a controlar la entidad dentro de un período predeterminado.

**FACTIBILIDAD DE ORGANIZAR A LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES EN COOPERATIVAS
INTEGRALES MULTIACTIVAS Y/O COOPERATIVAS O
ASOCIACIONES DE UN SOLO PROPOSITO**

Los colonizadores han expresado su deseo de formarse en cooperativas para resolver sus problemas económicos. Debido al bajo nivel de educación y formación que tienen los pequeños agricultores y las demás deficiencias que se encuentran dentro las organizaciones de agricultores e instituciones financieras existentes, es aconsejable apoyar y fomentar organizaciones ó cooperativas de un solo propósito y no cooperativas - integrales multiactivas. Cuando estas cooperativas muestren su capacidad para administrar una cooperativa de un solo propósito, pueden extenderse para cubrir otras necesidades de los socios. La transición de una cooperativa de un solo propósito a transformarse en el futuro en una cooperativa multiactiva, debe, desde el comienzo, conseguir su personería jurídica en base a estatutos de una cooperativa de la misma clase, y estos estatutos deben ser lo más amplios posibles para que la cooperativa no tenga que gestionar delante de las autoridades Bolivianas, como el Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO), cuando se proponga a entrar en nuevas actividades.

Las cooperativas existentes y las que se formen, deben trabajar, en un principio, como cooperativas de ahorro y crédito y en el futuro, de acuerdo a las necesidades de los socios y las habilidades de la administración de las mismas, pueden extenderse a otras actividades como, insumos agrícolas, consumo, farmacéutica, asistencia médica, industrialización y comercialización de los productos de sus socios, etc.

La actividad crediticia de las cooperativas de ahorro y crédito incluirá un fuerte componente de préstamo a los pequeños agricultores,

//..

//..

dentro su programa de ahorro y crédito.

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Bolivia (FENACRE) es la institución más preparada y adecuada para desempeñar el rol de dar asistencia técnica a las cooperativas y organizaciones productores existentes y para fomentar la creación de nuevas cooperativas donde haya necesidad, para así, de esta manera, cubrir toda la zona del Chapare.

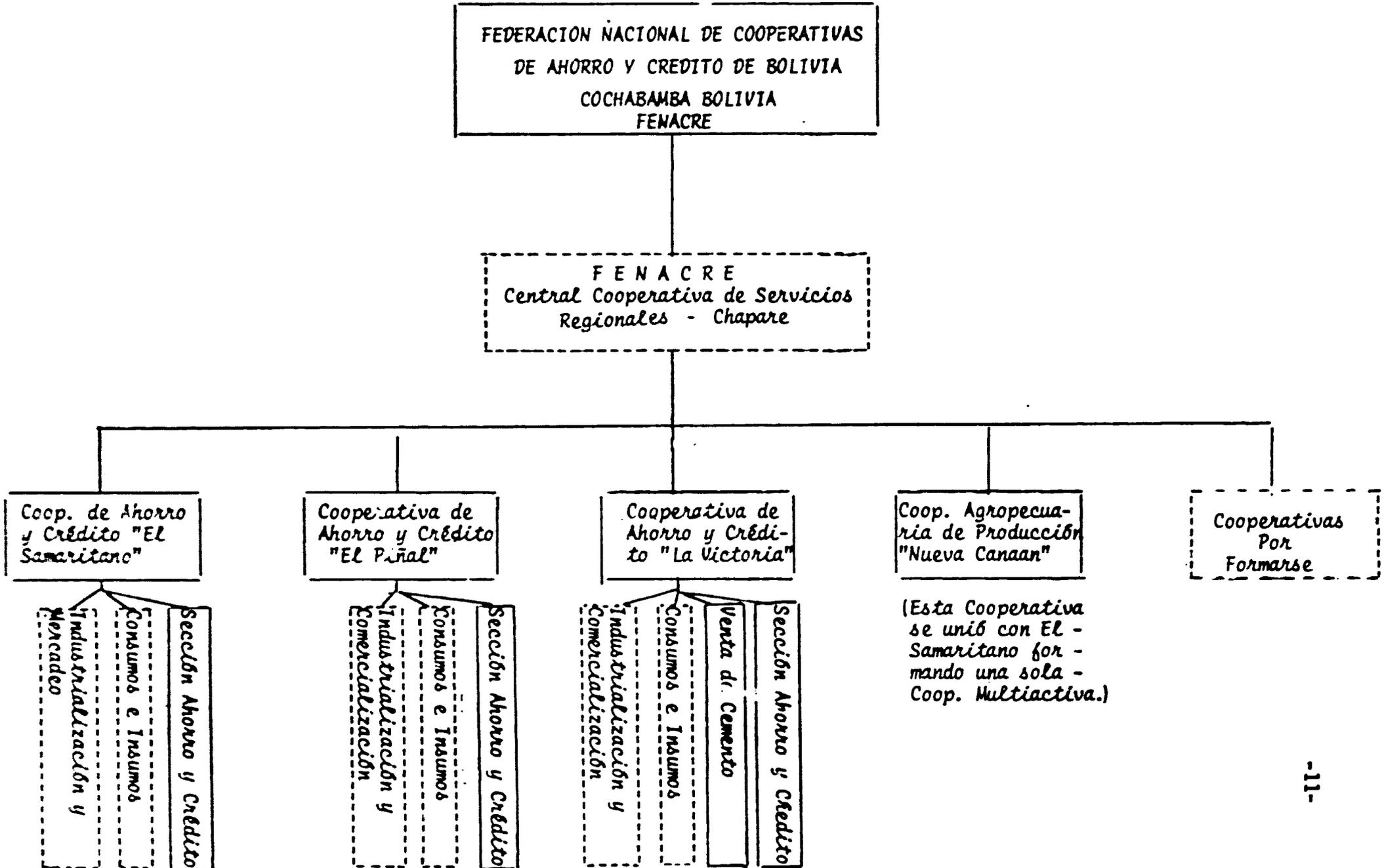
Debido al bajo nivel de infraestructura existente y la necesidad de cubrir toda la región del Chapare, FENACRE debe establecer una presencia física y permanente en dicha región, con el propósito de ofrecer asistencia técnica a las cooperativas y organizaciones de agricultores, y la formación de nuevas cooperativas en el futuro, cuando las cooperativas demuestren capacidad para extender sus servicios hacia otras áreas, FENACRE puede guiarles para que tengan éxito.

En el siguiente Cuadro se demuestra cómo organizar las actividades cooperativas. La Central Cooperativa de Servicios Regionales en el Chapare, auspiciada por FENACRE, operando como una institución secundaria, puede ofrecer los siguientes servicios a las cooperativas y organizaciones agrícolas afiliadas a ella:

- Comprar al por mayor artículos de consumo, insumo, farmacéuticos, etc. y distribuir a las cooperativas para la venta al público.
- Manejar un fondo de crédito rotativo y desembolsar por medio de las cooperativas.
- Servir como agente de promoción para la formación de la misma y las cooperativas de primer nivel.
- Ofrecer a las cooperativas, asesoramiento en:
 - a) Administración general,
 - b) principios de cooperativismo,

//..

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PARA COOPERATIVAS EN EL CHAPARE



//..

- c) Contabilidad,
- d) manejo de programa de préstamos a los pequeños agricultores,
- f) liderazgo,
- g) planificación y administración de negocios,
- h) educación sobre asistencia técnica a los socios.

La asistencia que ofrecerá FENACRE a las cooperativas, será de una forma continua, de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas. Hasta el punto posible, FENACRE dará entrenamiento y empleo a la gente de la misma zona, para formar la planta de empleados de la Central Cooperativa de Servicios Regionales, cuando sea necesario un especial entrenamiento en ramas que no sean del conocimiento de estos funcionarios, se les dará asesoramiento en las oficinas centrales de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Bolivia (FENACRE)

Dentro el sistema cooperativo, los mismos agricultores se darán cuenta cuándo se deben formar proyectos de industrialización y mercadeo, estos conceptos tienen que surgir de los mismos socios y no ser impuestos de arriba. Estas opiniones nacen entre los socios cooperativistas en una forma natural; de acuerdo a sus necesidades económicas, cualquier proyecto de industrialización y/o mercadeo debe tener como personal a los mismos socios. Debido a que existe un alto grado de desconfianza por negociados que pueden estar ocasionando, cuando el mismo productor no está involucrado en la fijación de precios a través de su propia institución cooperativa.

//..

//

Para que una cooperativa tenga éxito y lleque a ser económicamente autosuficiente, y al mismo tiempo pueda ofrecer servicios valiosos a sus miembros, tiene que tener socios con operaciones agrícolas rentables. Por esto, no se pueden formar cooperativas integrales multiactivas de alta complejidad, porque no sabemos si con la disminución económica de importancia de la coca, los socios van a tener operaciones rentables, ya que de lo contrario, por más que quieran las cooperativas ayudar económicamente al pequeño agricultor fracasarán.