

## **EVALUACIÓN EXTERNA DEL FONDOECAS**

**Julio Prudencio B.**  
**(La Paz, enero del 2010)**

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. EL FONDOECAS Y SUS EFECTOS EN LAS OECAS**

- 1.1. Los efectos en la producción**
- 1.2. La comercialización**
- 1.3. Los ingresos**
- 1.4. Los efectos en el empleo**
- 1.5. En otros aspectos**
- 1.6. Las principales dificultades**
- 1.7. Las principales necesidades**
- 1.8. Las expectativas**
- 1.9. Recomendaciones**

#### **2. EL FONDOECAS**

- 2.1. El Fondoecas y su funcionamiento**
- 2.2. Las fortalezas del Fondoecas**
- 2.3. Algunas debilidades.**
- 2.4. La propuesta del Fondo de Garantía**
- 2.5. Conclusiones y recomendaciones**

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

La presente evaluación externa se realiza por encargo del FONDOECAS a través de CLAVE Consultores SRL, con los objetivos específicos de: a) Determinar el grado de cumplimiento de las metas institucionales en términos de cobertura, eficiencia y efectividad del proyecto, b) evaluar la pertinencia de las estrategias de intervención del proyecto, c) evaluar la efectividad institucional y su contribución al logro de los objetivos y resultados previstos en el Proyecto, d) determinar los efectos y cambios cualitativos en las OECAS financiadas como producto de las intervenciones a través del proyecto, haciendo énfasis en el trabajo realizado con y para mujeres, e) evaluar a las OECAS financiadas por el FONDOECAS, para verificar el grado de desarrollo en el mercado y el incremento de los ingresos de los socios de la OECAS, f) medir la calidad del sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la institución, g) medir el grado de eficiencia operativa y administrativa de la institución, h) determinar el grado de avance en la institucionalización de FONDOECAS orientado hacia su sostenibilidad, de manera que se pueda constituir en una instancia especializada de financiamiento a OECAS.

La metodología utilizada combinó la lectura exhaustiva del material documental y bibliográfico del FONDOECAS así como una serie de visitas -in situ - a diversas OECAS, con una serie de entrevistas realizadas a los responsables de las OECAS, a los afiliados-beneficiarios de las OECAS, a miembros del Directorio del CIOEC, del FONDOECAS, del Comité de Evaluación de Proyectos como también funcionarios de otras instituciones y gobiernos municipales.

En relación a las entrevistas, se diseñó una Guía de las Entrevistas (ver Anexo) elaborada en base a los TORs como también en base a la serie de preguntas consideradas por los ejecutivos del Directorio del FONDOECAS.

La determinación y selección de las OECAS a visitar y entrevistar se realizó en base a criterios de antigüedad de la OECA (las que iniciaron recién una actividad y las que ya realizan su actividad hace varios años); ubicación regional considerando el occidente (La Paz, Oruro, Chuquisaca, Potosí y Tarija, Cochabamba) y el Oriente del país (Santa Cruz); y finalmente en términos de una mayor participación de mujeres en la OECA

Se visitaron una diversidad de OECAS en todos los departamentos (7) del país donde se apoya a las OECAS (ver Anexo) en diferentes actividades como: a) la construcción de Infraestructura (construcción de salas/salones, tinglados), b) compra de maquinaria (hornos, amasadoras, mezcladoras, maquinas de tejer, maquinas centrífugas y otras), c) compra de un transporte refrigerado y d) equipamiento (cajas para abejas y rejillas para aves, cera, muebles, mostradores, telares, decantadores entre otros).

Esta diversidad permitió determinar anticipadamente que los efectos y beneficios eran distintos dependiendo del destino del apoyo financiero, lo que nos permitió clasificar los efectos en grandes temas.

El informe esta basado principalmente en testimonios recogidos en las entrevistas realizadas, transcritas como tal en la mayoría de los casos, lo que le da una mayor veracidad y contundencia a las afirmaciones y recomendaciones realizadas.

El Informe consta de dos partes. En la primera parte se analizan los efectos del apoyo subsidiado del FONDOECAS a las OECAS en términos de la producción, la comercialización, los ingresos económicos, el empleo y una serie de otros aspectos importantes. También se analizan las principales dificultades de las OECAS así como las principales necesidades, resaltando también la serie de expectativas que tienen las OECAS como sus afiliados ante el FONDOECAS y el CIOEC como institución matriz.

La segunda parte está destinada a un análisis sobre el FONDOECAS en términos de las comunicaciones, capacitación, monitoreo y otros aspectos relativos a un funcionamiento institucional, para luego enfatizar en la serie de fortalezas y debilidades que presenta, para finalmente examinar y reflexionar sobre su propuesta del Fondo de Garantía, terminando con una serie de Conclusiones y Recomendaciones sobre el FONDOECAS.

Esta evaluación no hubiera sido posible de realizar sin el apoyo del responsable del FONDOECAS (Lic Freddy Ticona) que brindó toda la información requerida y facilitó los contactos con las OECAS de los diversos departamentos y regiones que fueron visitadas, demostrando un apoyo profesional y desinteresado en la correcta evaluación del FONDOECAS.

De igual manera, hay que resaltar también el apoyo de CLAVE Consultores y del Director del CIOEC así como de los diversos dirigentes y responsables de las OECAS, quienes brindaron toda la información requerida así como su preciado tiempo que les demandó esta evaluación.

## **1. EL FONDOECAS y sus efectos en las OECAS.**

El apoyo brindado por el FONDOECAS a las diversas Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS) tiene una serie de efectos tanto en la producción como en la comercialización de los productos elaborados, en los ingresos económicos de los asociados como de la propia organización económica, en el empleo y también en varios otros aspectos como se detallan a continuación, resaltando que dichos efectos no se dan por igual en todas las OECAS sino que varía según el grado de desarrollo de ésta, así como también según su configuración, sus actividades, metas y contexto geográfico.

También es importante mencionar que los efectos encontrados no se deben solo y exclusivamente al apoyo del FONDOECAS, porque algunas OECAS también recibieron apoyo/subsidio de otras instituciones; otras OECAS ya habían realizado el emprendimiento con anterioridad al apoyo recibido, por lo que el apoyo reforzó o reimpulsó la actividad ya emprendida. En otros casos – como se detallará – el efecto se debe exclusivamente al apoyo del FONDOECAS ya que con ese apoyo se creó e impulsó la actividad.

### **1.1. Los efectos en la producción.**

En términos generales, se puede afirmar que uno de los principales efectos del apoyo del FONDOECAS se efectúa en la producción, lo cual se puede determinar desde diversos puntos de vista.

En primer lugar, se verificó que hubo un *incremento paulatino en la producción*, tanto a nivel del emprendimiento como a nivel del asociado de la OECA, que se espera irá mejorando año tras año. Ese incremento se debe principalmente a que el asociado, al disponer de una compra segura, lleva más productos a su OECA que acopia más que antes.

“Ahora hay 150 colmenas más (unos 3.000 Kg más de miel), la cual es vendida al Ministerio de salud como parte del subsidio natal” (APAHEY-Yapacaní)

“Antes del apoyo del FONDOECAS producían 50 Lts/leche/día y ahora producen entre 100-150 Lts/día como promedio, aunque si hay pedidos, eso aumenta” (AMDESOY Yapacaní)

Pero no sólo se aumentó la producción (recolectada) de los diversos productos sino que se mejoró la calidad de éstos, lo que les facilitó acceder a nuevos contratos de venta (por ejemplo el cupo de miel en el subsidio de maternidad<sup>1</sup>). Esto también les permitió mejorar la confianza entre los socios dentro la organización y a mejorarla participando más, lo cual también significó un respaldo a los dirigentes quienes se animaron a formular otros proyectos más.

---

<sup>1</sup> También permitió que otras organizaciones de productores de miel se reorganicen y entren al subsidio para alcanzar el cupo que asignaron a la OECA, lo que repercutió en la negociación de un precio más conveniente, ya que al negociar en conjunto (como una sola organización) aumentó el precio de venta al subsidio. (AOCEMM Tarija)

También se percibe que hay un *aumento en la productividad* por trabajador ya que al haber el incentivo a los hombres y mujeres para que produzcan más (por el hecho de que su OECA les compra inmediatamente el producto que producen), eleva el rendimiento productivo individual (ARAO), aunque hay que aclarar que esto se da solamente con los asociados que fueron capacitado/as (quienes ahora trabajan productos de mejor calidad).

En términos de la producción de la OECA, el hecho de disponer de una infraestructura más adecuada también facilita el aumento de la productividad.

“Con el tinglado, se acortó el tiempo del secado de las tejas y ladrillos. Antes secaban en 1 semana, ahora en 4 días solamente. En época de lluvias no se producía, en cambio ahora sí. Antes se producían entre 10.000-15.000 ladrillos, hoy producimos entre 20.000-30.000 ladrillos” (OPRAYA-Tarabuco)

Inclusive, hay una OECA (BIOLAC-LP) que ha determinado que es más importante incrementar la productividad de leche por animal que el número del hato ganadero, para lo cual está empezando a invertir en la mejora de pastos (alfalfa) y alimento balanceado, lo cual también es coherente con la extensión (limitada) de los predios por asociado.

De igual manera, se ha generado una *diversificación productiva* ligada estrechamente al *procesamiento/transformación* de los productos pues con la capacitación, asistencia técnica y la maquinaria que FONDOECAS apoyó, varias de las OECAS - sobre todo las dedicadas a las artesanías y a los alimentos - están incursionando en nuevos productos dentro de su ramo.

Se ha ampliado la línea de productos artesanales (en modelos y diseños-ARAO) y se han diversificado los alimentos, como por ejemplo en los embutidos (ahora sacan mortadella, salame, pasta de hígado, chorizos chuquisaqueños, chorizos con aji, parrilleros, queso de choncho, enrollados, salchichas – ARCCA, CEMUR); en la miel (propolio líquido, palem, miel con propóleo, cremas, talcos, energizantes -APAEY, AOCEMM), en los cereales (Harina integral – APT/CBB), la leche (Yogurt, quesos-BIOLAC, AMAGA) y las hojuelas/chisitos de la quinua (con diversos sabores como el chocolate, salados, dulces, mezclando también con otros cereales como el maíz - SOPROQUI)

Con el apoyo en la capacitación, hay una *mejora en la calidad* de prácticamente todos los productos producidos, lo cual incide también en un mejor precio y una más amplia comercialización. Las declaraciones de los responsables de los proyectos muestran claramente lo anterior. “Ya no producen alfombras chuecas o chompas con hilachas-(ARAO); antes desechaban varias prendas por baja calidad (COMART); se ha mejorado el sabor y la calidad de los productos pues ahora aprovechan todo el agregado del cerdo que mezclan con las carnes frías, con los chorizos y otros (CEMUR); se mejoró la calidad del producto que es pan con harina integral (APT-CBB); se produce un producto ecológico –café- que más sano y nutritivo (CAINE).

En algunos casos, también hubo una *disminución de las pérdidas* de los productos (la construcción del tinglado con el FONDOECAS permitió que ya no se moje gran parte de las tejas y los ladrillos ahorrando un 50% de lo producido, es decir unas 5.000 tejas OPRAYA-Tarabuco) como también *aumento de la capacidad utilizada de la*

*maquinaria* (aumentaron la capacidad de producción de sus telares. Antes del FONDOECAS, utilizaban el 45% de su capacidad, ahora esa capacidad se incrementó al 93% -ARAO. En el año 2008 producían cerca de 1.500 Kg/año/miel, pero hoy, con el apoyo de las cajas y equipo del FONDOECAS, producen 2000Kg/año -AOCEMM)

Como resultado final de las anteriores acciones, una gran cantidad de OECAS ha visto incrementado el volumen no sólo de su producción sino también de sus ventas. Un buen ejemplo de ello constituyen los estados de cuentas de la Organización ARAO (Oruro) dedicada a la producción de artesanías, que vio incrementada su capacidad de ventas de 59.674,62 \$us durante todo el año 2007, a 70.740,76 \$us (2008) y a un poco más de 80.000 \$us el 2009 (ARAO Documento: “Compras Vs ventas consolidadas” Oruro 2009).

## **1.2. La comercialización.**

En términos de la comercialización, también hay varios aspectos a resaltar. En primer lugar, se ha constatado que para varias OECAS se ha *ampliado el grado de cobertura de sus mercados* pues al transformar/procesar los productos, se está incursionando en otros mercados a los cuales antes no ingresaban. Son diversos los ejemplos al respecto, por ejemplo:

“la venta de chisitos con quinua en Uyuni está desplazando la producción proveniente de Oruro(SOPROQUI); la elaboración de los productos mezclados con amaranto y/o trigo orgánico permitió ingresar a mercados de otros municipios con el desayuno escolar, mercados no considerados anteriormente (APT Sucre); con la diversificación en los embutidos se amplió el mercado de ventas a las zafras, a las promociones escolares, en las fiestas Patrias, en Expo Norte y en las Exposiciones de caña (CEMUR-Mineros); con la miel y derivados, la demanda de los productos creció por lo que han tenido que ir a vender a otros mercados más como Portachuelo y el Chapare, aunque todavía al menudeo (APAHEY-Yapacaní)”

El hecho de que estén ampliando los mercados supone también un *incremento en la comercialización*<sup>2</sup> y una mejora en la imagen, en los espacios de las tiendas, en los envases, empaques y en la *conservación* de los productos a ser comercializados<sup>3</sup>

Un aspecto que es muy importante de mencionar y resaltar es que se ha logrado *articular una serie de redes de comercialización* al interior de cada OECA, con diversas asociaciones u organizaciones del ramo, quienes al no tener personería jurídica o NIT (para el pago de impuestos correspondiente) no podían comercializar públicamente sus

---

<sup>2</sup> “La ampliación y remodelación de la tienda permitió un incremento en la cantidad de clientes. Sólo entre VIII y XI/2009 aumento entre un 10-12% la cantidad de visitas a la tienda (COMART). El apoyo nos permitió ampliar el mercado de venta hacia Ivirgarzama en el Chapare y a las Plantas de tratamiento de YPFB. También se incrementó la cantidad de traslado propio del producto (2700 Kg carne) (AGAYAP-Yapacani). Ahora se acopia más productos de los socios (y no socios) durante todo el año y no sólo en la etapa del desayuno escolar como lo hace la PIL (BIOLAC-LP)”

<sup>3</sup> . La conservadora ahora les permite conservar carne aun cuando no vayan a utilizarla inmediatamente (constituyendo una reserva que les permitirá enfrentar mejor el alza de precios o posible escasez de materia prima, en el futuro. CEMUR-Mineros)

productos (miel, carne, leche, quinua, artesanías, etc), encontrando de esta manera una salida a esa producción.

De esa manera, *se asegura también un mercado para la venta de los productos* de los productores y que la OECA cumpla a tiempo con los contratos que tiene y en adecuadas condiciones (de salud, higiene y conservación).

“el asociado se beneficia al tener un mercado seguro para la venta de su ganado (llamas) ya que la OECA le compra todo el animal (incluyendo la carcasa = cabeza, vísceras, carne, patas, cuello) cosa que no hacen los intermediarios comerciantes, por lo que muchas veces tienen que retornar a sus comunidades con esos restos o regalarlos a precios muy bajos. (ARCCA)”

### 1.3. Los ingresos.

El apoyo del FONDOECAS tiene una serie de efectos en los ingresos económicos, tanto de los asociados como de las OECAS, ya sea de forma directa como también de forma indirecta.

La OECA - al acopiar los productos de los asociados para su posterior venta o transformación y venta - les paga un precio un poco más elevado que el precio vigente en el mercado local o el precio que les pagarían los comerciantes intermediarios, representando así un beneficio directo para el productor, ingreso que varía según el producto, según la región y según la OECA ya que cada una de ellas tiene sus propias normas y reglamentos que les permiten fijar sus precios de acopio.

Una vez transformado o procesado el producto, la OECA es la encargada de la comercialización para lo cual fija los precios de venta considerando los costos de producción/transformación e inclusive comercialización, añadiendo un porcentaje que llega a representar una ganancia neta. (sobre ambos beneficios ver el cuadro No.1)

**Cuadro No. 1**  
**Ingresos generados y/o reforzados a partir**  
**del apoyo del FONDOECAS**

OECA	Para los Asociados	Para la OECA
AMAGA (Leche)	8,69% más por litro leche entregada a OECA	200-300 Bs/semana
ARAO (Artesanías)	800 Bs/mes (Promedio)	Sin datos
APSU (artesanías)		10% del valor de la venta de cada pieza
ARCCA (Carne y derivados)	3- 4 Bs más por kg vendido a OECA	5 Bs por cada Kg vendido de embutidos
ISAFOP (Galletas desayuno escolar)	Entre 0.10-0.13 Bs por bolsa vendida 0.13 Bs x 54.500 raciones=5450 Bs/mes 5.450 Bs / 18 socias = 400 Bs/mes	s.d.
SOPROQUI (quinua)	30Bs por kilo vendido a OECA	s.d.
APT (en Redención Pampa y Limabamba) (Amaranto y trigo)	150 Bs más por Kg amaranto vendido a OECA 25 Bs más por Kg trigo vendido a OECA	s.d.
APAEY (Miel)	5 Bs más por Kg vendido a OECA	1.30 Bs por kilo miel vendida (envasada)
AMDESOY (leche soya)	1,30 Bs/ por cada litro leche vendida	s.d.
AGAYAP (carne)	2 Bs + por Kg si le venden a OECA	1 Bs por cada Kg vendido (faeneado) Entre 15.000-20.000 Bs/mes
CEMUR (Embutidos)		2 Bs por kilo Venden 50 Kgs/semana= 400 Bs/mes
AAAT (Artesanías)	600-1000 \$us/año (promedio)	s.d.
AOCEMM (Miel)	2.70 Bs más por cada Kg vendida a OECA	6.000 – 7.000 Bs /año

Fuente: Cuadro construido en base a las entrevistas

Diversas son las declaraciones de las OECAS que respaldan lo anterior y que nos muestran el grado de organización/estructura de las OECAS, las repercusiones que hay al interior de las organizaciones y el destino que le dan a sus beneficios económicos.

“El apoyo logrado del FONDOECAS está permitiendo que las familias de los artesanos logren obtener entre 600-1.000 \$us/año de ingreso (AAAT-Tarija)”

lo cual es un logro muy importante ya que la media de ingresos en esa zona de los artesanos (Tajzara-Tarija) está en alrededor de los 300 \$us/año/promedio según los diversos estudios del PNUD /NNUU.

“ Se ha generado un ingreso fijo por artesano (familia) de más de 800 Bs/mes, lo cual ha hecho que la actividad de la artesanía se constituya en la segunda actividad más importante de su región (detrás de la ganadería), posesionando también a la mujer como una persona importante en el hogar por su aporte al presupuesto familiar. Internamente, al haber más ventas, se han generado más ingresos por lo que ahora nos permitimos pagar la luz, agua y otros gastos. Antes pagábamos eso con las cuotas de cada socio” (ARAO-Oruro).

El destino más común de lo obtenido por la OECA es cubrir parte de los costos de funcionamiento, transporte y producción. “De la ganancia neta de cada pieza, se destina el 10% para los costos de transporte y 10% para la OECA en la sede central de La Paz (APSU)” “La OECA obtiene entre 200-300 Bs de ganancia líquida cada semana lo que se destina para cubrir los costos de funcionamiento (luz, agua, gas), traslado a las reuniones, trámites, cuotas al CIOEC y otros (AMAGA)”; aunque también se encontraron algunos casos de OECAS – aquellas en que la situación financiera lo permite – que están empezando a realizar inversiones para el emprendimiento. “Antes del apoyo, las utilidades eran entre 2.000 y 2.500 Bs/mes, ahora se han incrementado a 15.000-20.000 Bs/mes. Eso estamos invirtiendo en la compra de un cortapecho (sierra eléctrica) y una balanza, lo que nos permitirá no ser engañados en el peso por los comerciantes” (AGAYAP-Yapacani)

A pesar de esas declaraciones, es importante no olvidar que una buena parte de estos emprendimientos ya estaban constituidos antes del apoyo, así que la subvención realizada por FONDOECAS ha reforzado o ampliado ese ingreso.

“Cada socio saca unos 2.000 Bs/mes, pero es una ganancia generada no por efecto del apoyo del FONDOECAS, pero sí reforzada por ese apoyo ya que la fábrica funciona desde antes del apoyo” (OPRAYA- Tarabuco)

También se contabilizan una serie de beneficios indirectos, sobre todo por la capacitación técnica brindada a los asociados y a los encargados de operar la maquinaria en las OECAS. “La capacitación permitió generar trabajo a otros artesanos socios (y a hijos de los artesanos) quienes realizan las artesanías y entregan a la tienda de Tajzara (AAAT Tarija)”.

De igual manera, se han establecido Convenios con otras instituciones como las Universidades, ya sea para nuevos estudios (tesis); capacitación técnica en otras ramas (UMSS en Cochabamba con CORACA –PROTAL); o también para que los productores empiecen a valorar su producción (tostado) y a consumir su propio producto como es el

caso del café tostado (y ecológico) en el norte de La Paz (CAINE-LP); aspecto que no es muy habitual entre los productores de café, cacao, almendras y otros.

#### **1.4. Los efectos en el empleo**

En el tema del empleo se han podido percibir tres tipos de efectos: el de la mantención de los actuales empleos, la generación de nuevos empleos permanentes y los empleos eventuales.

El efecto más significativo es el hecho de que con el apoyo del FONDOECAS, varias OECAS han logrado mantener al mismo número de asociados (artesanos y productores) y también de las asociaciones (afiliadas a las OECAS) produciendo los productos que luego serán comercializados. “Un logro importante es haber mantenido el número de artesanos activos (98) como también el número de organizaciones afiliadas (4) en el año 2009” (ARAO). “Se ha generado que varias familias retomen la artesanía ya que han vuelto a producir a nivel familiar, inclusive con sus hijos, evitando así que ellos también migren a la Argentina” (AAAT)

Por otro lado, hay también OECAS (aunque son las menos) que han generado nuevos empleos, principalmente para sus asociados<sup>4</sup>. Así, las OECAS que compraron cierta maquinaria han contratado personal para su funcionamiento (horno rotatorio en APT/Sucre; manipulación de licuadoras electrónicas en AMDESOY/Yapacaní; maquinaria para la elaboración de subproductos en base a miel en PROTAL/CBB).

Por otro lado, hay que resaltar que el número de empleos varía también según el contrato que la OECA haya podido conseguir, que en varios casos y regiones ha sido el desayuno escolar, dependiendo a su vez del tamaño del municipio (y del número de escuelas) a atender. Así por ejemplo, APT/Sucre generó empleo para 10 mujeres en la panadería durante 9 meses al año<sup>5</sup>, mientras que en otros municipios rurales se generó empleo a menor número de asociadas por el número reducido de escuelas y niños a atender.

También se han generado una serie de empleos eventuales<sup>6</sup>, con una activa participación de los afiliados de las OECAS como también de sus hijos y parientes, lo que habitualmente se efectúa cuando hay que asistir a las ferias comerciales, a las exposiciones y en las épocas de mayor demanda de los productos.

Aunque son escasos los ejemplos encontrados entre las OECAS, se ha podido determinar que otro momento de apoyo eventual es cuando las mujeres (asociadas o esposas de los asociados) disponen de un tiempo libre y con el propósito de ganarse

---

<sup>4</sup> Pero no siempre ya que hay casos en que requirieron personas con cierta calificación técnica.

<sup>5</sup> Mediante convocatoria a sus afiliadas, APT busca a mujeres que deseen trabajar en ese tiempo en las oficinas centrales de Sucre, lo cual permite también a APT realizar una planificación de actividades como también del presupuesto, aspectos facilitados mediante la capacitación brindada por la asistencia técnica del FONDOECAS.

<sup>6</sup> Sin considerar que esos trabajos generan una serie de servicios extras como el servicio de comidas para los trabajadores eventuales + transporte de esas comidas ya que varias de esas OECAS se encuentran en lugares alejados de centros poblados, como es el caso de OPRAYA en las afueras de Tarabuco.

algo de dinero, realizan trabajos ligeros y por tiempo determinado (caso del apoyo en el secado de las tejas y ladrillos en Tarabuco-OPRAYA)

A manera de una pequeña conclusión se puede afirmar de que los programas del desayuno escolar (y en el futuro, otros programas de los gobiernos municipales como la construcción de viviendas sociales y/o escuelas) pueden constituir un mercado potencial y sumamente importante para la producción de las OECAs, no sólo porque llega a constituir una salida segura a la producción sino también porque les genera empleo e ingresos.

### **1.5. En otros aspectos.**

También existen una serie de efectos en diferentes aspectos que es necesario considerar para tener una visión más amplia de la evaluación.

En primer lugar hay que resaltar que se está ayudando a *consolidar la estructura organizativa de las OECAS*, lo cual se manifiesta a través de diversos aspectos:

Al obtener el certificado del SENASAG; la licencia de funcionamiento de la municipalidad; obtener la Personería Jurídica de la OECA, elaborar registros, aprender a calcular los costos de producción y otros, permite a la OECA organizarse mejor, planificar acciones y buscar mercados. Asimismo, al disponer de capital y cumplir lo estipulado en el Plan de Negocios, la gerencia de la OECA adquiere más experiencia en el manejo (preparar balances, registros, etc).

Estos hechos supone también que los asociados tienen mayor confianza con sus dirigentes lo que les da un mayor respaldo para el cumplimiento de sus funciones (los diversos encargados como el Tesorero<sup>7</sup>, Secretario de Actas, Secretario de Comercialización, etc asumen sus tareas con más responsabilidad), habiendo también incrementado el número de asociados que dejaron de ser pasivos y asumieron un papel más activo (se incrementó el número de socias activas desde el apoyo del FONDOECAS. Antes eran 5-6 las activas, hoy son 20 socias activas que producen en el local (AMDESOY- Yapacani)

También se constató que en varias OECAS hay mayor consciencia y reconocimiento de que las mujeres están desempeñando un rol mas activo (*revaloriza el papel de la mujer*), no sólo en el proceso productivo, en la comercialización, en las negociaciones de las ventas sino también a nivel de la dirigencia de las organizaciones, y con equidad

“Están ampliando su base de socios y permitiendo el ingreso de varones en igual condición que las mujeres, lo que por otro lado significa que el trabajo realizado por las mujeres al conformar esta OECA es revalorizado. Esto también realza el sentido de equidad que le han impreso las socias a esta OECA” (COMART).

“La mujer logra más prestigio por su trabajo en la zona de Yunchará - logrando que ellas ocupen puestos de dirección en la organización zonal y que aporten más ingresos económicos a sus familias. Ayuda también a frenar la migración a

---

<sup>7</sup> En APSU por ejemplo, el tesorero es quién fija el precio de venta de la prenda (según la calidad, la medida, etc) junto a los productores. De igual manera, son los dirigentes y productores quienes determinan los diseños, colores, tamaño y otras características de las prendas.

la Argentina (pues llegan a ocupar el 80% de su tiempo en la artesanía) (AAAT-Tarija)”

“Ayudó a que en la organización se considere más la participación de la mujer como socia (50% del directorio son mujeres, incluida la Vicepresidenta). En cada organización, hay como 40% de mujeres socias” (AOCEMM- Tarija)

También hay que mencionar que el apoyo del FONDOECAS ha facilitado que en varios lugares e instituciones, algunas OECAS logren un *mayor posicionamiento institucional*, tal es el caso de AAAT en Tarija (ahora afiliada a la Cámara de Comercio; con la Prefectura del Departamento de Tarija; con el corregimiento del municipio de Yunchará) y de PROTAL en Cochabamba (con la Universidad Mayor de San Simón a través de los universitarios tesistas)

Ha ayudado a *negociar mejor la venta* de sus productos ante los revendedores, en las ferias, ante los comercializadores urbanos y otros demandantes pues ya pueden fijar los precios de venta en base a la determinación de sus costos de producción. De esa manera, son varias las OECAS que están en negociaciones con empresas grandes (UNAGRO por ejemplo) para contratos significativos y permanentes como es el caso de la venta de embutidos (aunque todavía requieren lograr un mismo nivel de calidad óptima CEMUR-Mineros); o la venta de tejas y ladrillos para las construcciones en diversos municipios de Chuquisaca (OPRAYA-Tarabuco)

Colaboró también en *aumentar la capacitación* de los asociados, tanto en aspectos técnicos como de gestión y administración, enfatizando en “la capacitación a mujeres y en las hijo/as de las socias” (AMDESOY-Yapacani). “No hay beneficios económicos por ser un primer año del proyecto, sin embargo el mayor beneficio actual es la capacitación que tuvieron los productores, lo cual se está traduciendo en una paulatina y creciente producción de leche acopiada (BIOLAC-LP)”

Como ya se mencionó anteriormente, el apoyo del FONDOECAS ha ayudado a *crear un consorcio (red) de organizaciones de base alrededor de la OECA* en casi todos los productos estudiados (miel, leche, quinua y derivados, etc) pues al haberse establecido como institución legal, se puede acceder al mercado más fácilmente para la venta de los productos que producen los asociados.

Con el apoyo del FONDOECAS, se ha generado un *apalancamiento de nuevos recursos* financieros para las OECAS pues en muchos casos esos recursos han servido como contraparte para la obtención de nuevos recursos financieros (sirvió como contraparte para obtener algunos créditos del Banco de Desarrollo Productivo- AMAGA); nueva maquinaria (sirvió para obtener una amasadora y sobadora de la institución Gestores de Negocios/COSUDE, que complementa nuestra maquinaria – APT/Sucre); nueva infraestructura (se logró un apalancamiento de ACRA para mejoramiento del Centro de Transformación del amaranto- AOCEMM/Tarija) e inclusive ampliar la capacitación (el FONDOECAS permitió apalancar otros recursos para capacitación de CARE y SOS-Faim, AAAT-Tarija<sup>8</sup>)

---

<sup>8</sup> Ahora tienen 6 personas más capacitadas en corte y confección. Antes otorgaban ese trabajo a sastres particulares (pero les robaron los diseños).

El impulso que supone el apoyo del FONDOECAS ayuda también a que las OECAS vean otras perspectivas de ampliar las actividades productivas en el futuro e *incursionar en otros campos* hasta ahora desconocidos, como es el caso de AGAYAP que desea curtir cueros y vender a curtiembres para hacer suelas de zapatos; utilizar la sangre de las vacas para alimento balanceado y las grasas para hacer jabón (AGAYAP-Yapacani).

Al comprar maquinaria y/o construir una infraestructura con el apoyo del FONDOECAS (por ejemplo los tinglados para secado de tejas en OPRAYA o el galpón en AMDESOY) se realizan *inversiones* y se está revalorizando sus terrenos y actividades productivas. También se han encontrado casos en que las inversiones no sólo son en bienes o infraestructura sino también en el capital humano. Así, por ejemplo, PROTAL invierte parte de sus ganancias en reforzar y mantener un seguro de salud y educación a sus afiliados y familiares, los más alejados de los centros poblados (quienes pueden sacar hasta 200 Bs para cubrir medicamentos o comprar útiles escolares).

Un aspecto final a mencionar entre los efectos generados por el apoyo del FONDOECAS es el relativo al logro de *la autosostenibilidad financiera* de la OECA, la cual varía según el grado de desarrollo de ésta.

Del conjunto de las OECAS visitadas, son pocas las OECAS que están logrando un autosostenimiento (AgroCentral,<sup>9</sup> APAEY<sup>10</sup>, AGAYAP<sup>11</sup>, CECAOT), lo cual está demostrado también en sus diferentes balances o estados de cuenta mensual y/o semestral/anual, disponible en los archivos de la oficina central del FONDOECAS.

También se ha constatado que algunas otras OECAS están camino a esa autosostenibilidad (a mediano plazo) si las circunstancias permanecen como en el momento de la evaluación, dependiendo de la demanda del mercado para sus productos, de sus sinergias, del personal técnico como también del compromiso de su directiva y de otros factores externos como la colaboración (indirecta) de sus gobiernos municipales.

Todavía no somos autosostenibles ya que hay una serie de gastos que no cubrimos; sin embargo, de continuar el actual ritmo de producción y ventas, en 4 años alcanzaríamos la autosostenibilidad (ARAO)

Con la ampliación de la tienda (Apoyo FONDOECAS) se aumentó la posibilidad de lograr un autofinanciamiento completo. En años anteriores solo se lograba cubrir el 60% de los costos totales, en cambio ahora se logra hasta un 80%. Si continúa ese nivel de ventas (aumento de 25%) y se mantienen los actuales costos de producción y funcionamiento, para el año 2014 se lograría el pleno autosostenimiento (COMART)

Por otro lado, se constató también que hay varias otras OECAS que – en las circunstancias actuales - están imposibilitadas de alcanzar su autosostenibilidad financiera (por ejemplo ASAFOP y AMAGA), ni a mediano ni largo plazo por las

<sup>9</sup> Según los propios funcionarios entrevistados, “AgroCentral es autosostenible ya que sus diferentes actividades mensualmente generan como 15.000 \$us, alcanzando su punto de equilibrio”.

<sup>10</sup> Con el FONDOECAS “nuestros ingresos se han incrementado entre 20.000-25.000 \$us aproximadamente (lo que significa un valor de venta bruta de 174.000 \$us, siendo 75.000 \$us de ganancia para los socios) lo que permite cubrir todos los costos de producción de la OECA y hacerla autosostenible”.

<sup>11</sup> AGAYAP “es autosostenible ya que sus ganancias cubren los costos de producción, la energía consumida así como el pago de la mano de obra y otros”

condiciones y dificultades en las que se encuentran, por lo que tendrá que plantearse una nueva alternativa de apoyo para ellas.

## **1.6. Las principales dificultades.**

Entre las principales dificultades que atraviesan las Organizaciones Económicas visitadas, resaltan las siguientes - aunque éstas dependen de la OECA, de su grado de desarrollo y de su ubicación (a nivel urbano o rural, en ciudad intermedia y/o cercana al mercado).

- Carencia de materia prima.

Varias OECAS no tienen materia prima en la cantidad necesaria y el tiempo preciso para elaborar sus productos, no sólo por la carencia de recursos monetarios sino también por la carencia de la materia prima en la zona, aspectos que ocasionan que algunas veces la producción no sea óptima<sup>12</sup>

- La lejanía.

La ubicación lejana (en el sector rural) de diversas asociaciones afiliadas a las OECAS es una enorme dificultad no sólo por la carencia de caminos sino por su inaccesibilidad (las asociaciones afiliadas a ARCCA por ejemplo, se ubican a más de 300 Km de la sede principal en Uyuni), lo que impide conseguir buenos técnicos para la capacitación; recibir la maquinaria comprada en el tiempo programado<sup>13</sup> y cambiar o reparar a tiempo la maquinaria adquirida, si fuera el caso.

- Maquinaria adquirida en mal estado.

En al menos tres OECAS visitadas se constató que la maquinaria adquirida con apoyo del FONDOECAS para el procesamiento/transformación de los productos no llegó en buen estado<sup>14</sup>, ya sea porque se dañó en el transporte o porque simplemente les entregaron una máquina con fallas

- Retrazo en los pagos.

Todas las OECAS que trabajan con los Municipios en el desayuno escolar se han quejado por los retrasos que tienen en el pago por los servicios, que en varios casos se extienden hasta 2 meses, lo que los perjudica en su capital de operaciones y en sus ingresos. Y cuando se suspenden las labores escolares, ese mercado de compras desaparece (ASAFOP), dificultando la salida de su producción al mercado local.

- Problemas políticos.

---

<sup>12</sup> En la OECA denominada AMAGA (leche - Challapata) por ejemplo, no disponen de recursos para comprar la materia prima ya que los pagos del Municipio de Challapata por la leche entregada para el desayuno escolar demoran mucho, por lo tanto no pueden hacer funcionar la maquinaria que se compró con el apoyo del FONDOECAS. Programaron hacerla funcionar sólo 2 noches a la semana (6 de la tarde a 12 de la noche) mientras recolectan más materia prima, pero la energía es muy cara por lo que esas dos noches trabajan con hornos a gas y no encienden la maquinaria, que está paralizada.

<sup>13</sup> “La entrega de la maquinaria adquirida demoró varios meses en su entrega final, por lo que la capacitación se retrasó así como la entrega del informe financiero al FONDOECAS” (SOPROQUI).

<sup>14</sup> El equipo adquirido llegó en mal estado de SCZ (por el transporte) y lo tuvieron que cambiar. Ese trámite duró muchos meses retrasando la presentación de los informes (Agrocentral en Sucre y situación parecida en ARCCA - Uyuni).

Los problemas políticos ocurridos hace pocos meses en la ciudad de Sucre entre fuerzas de la oposición contrarias al gobierno e instaladas en las principales instituciones (Alcaldía Municipal, Universidad y otras) tuvieron una repercusión negativa en varias OECAS que teóricamente representaban la base social (rural) del gobierno, repercusión que no sólo se manifestó de forma racial (aspecto conocido y censurado por todos los bolivianos) sino también de forma económica ya que la Alcaldía Municipal de Sucre cortó la entrega de los componentes (pan, galletas) del desayuno escolar a varias OECAS (APT Sucre por ejemplo) y/o retrasó en varios meses el pago de esos servicios, ocasionando también una falta de capital para comprar los insumos (envases, huevos, manteca, etc) para la producción de las OECAS.

- Carencia de locales propios.

Varias OECAS no disponen de un local propio para producción, exposición y venta de sus productos por lo que tienen que invertir parte de sus ganancias en el alquiler mensual de un local (ASAFOP-Sucre) o sus afiliada/os tienen que salir a la calle o a los mercados para la venta de sus productos (APAHEY-Yapacani)

- Sistemas de refrigeración.

Algunas OECAS que trabajan con el rubro de las carnes y/o lácteos necesitan sistemas de refrigeración para la conservación (y transporte) de sus productos y para aumentar su capacidad de acopio (AGAYAP-Yapacani)

- Aspectos de legalidad.

Muy pocas OECAS – pero sí bastantes asociaciones componentes de las OECAS - todavía no han cumplido con los aspectos legales que las constituyen como OECA (Personería Jurídica) o para comercializar adecuadamente sus productos (permiso del SENASAG por ejemplo), lo que dificulta su crecimiento y generación de empleo e ingresos.

- Mercado reducido.

Finalmente, un aspecto a no olvidar es que para ciertos productos, el mercado nacional e inclusive local es muy reducido, por lo que el desafío para las OECAS que están incursionando con esos productos es grande.

Un ejemplo claro de eso constituye el restringido mercado para la harina integral de trigo ya que todo el mercado del trigo está fundamentado sobre la base de la harina blanca de trigo, generalmente de origen importado y/o donado. APT Cochabamba tiene entonces el desafío de abrir ese mercado (con más tiendas para vender, más propaganda, etc). Un caso parecido se presenta para el CAINE (La Paz) con la producción de su café ecológico cuyo mercado es restringido a nivel nacional y mínimo a nivel local.

## **1.7. Principales necesidades.**

Las principales necesidades de las OECAS están determinadas por las dificultades que éstas atraviesan - descritas anteriormente - sin embargo hay que añadir ciertos aspectos que son fundamentales y que se aplican a casi prácticamente todas las OECAS visitadas.

### **a. Capital de Operaciones.**

Todas las OECAS tienen necesidad de contar con un capital de operaciones que les permita continuar con sus actividades de producción y/o de recolección de insumos, materias primas o productos acopiados, mientras la empresa que les compró sus productos (Alcaldías, Universidades u otras empresas) les cancele sus correspondientes pagos, de esa manera no paran sus actividades ni su producción.

Ese capital de operaciones depende del tamaño y desarrollo de la OECA, el cual es invertido en plazos inmediatos con una circulación permanente entre los diversos actores vinculados a la OECA.

Un tema muy cercano a la necesidad del capital de operaciones para la OECA es el relativo a la necesidad de un reducido capital que necesitan los afiliados/socios de las OECAs, ya sea para elaborar o producir los productos que luego serán entregados a la OECA para su posterior comercialización (por ejemplo los tejidos, la miel, la quinua, la carne de llama, etc) o para cubrir otras necesidades familiares (salud, vestimenta para niños, equipar la tienda de ventas familiar, arreglo de casa), capital que según todos los entrevistados, debería circular permanentemente como crédito con respaldo de la OECA, pero a bajas tasas de interés y plazos cortos.

#### **b. Complemento de maquinaria, equipamiento e infraestructura.**

Varias OECAS todavía tienen carencia de cierta maquinaria fundamental para complementar el equipamiento productivo<sup>15</sup>, lo que dificulta la producción y baja el rendimiento productivo. Aunque es muy cierto que varias OECAS están ahorrando cierto capital para esa compra o apalancando otros apoyos ofreciendo sus activos como contraparte.

De igual manera, en algunas OECAS la infraestructura física que tienen es muy reducida ya que es un solo ambiente donde producen, seleccionan, almacenan, exponen, venden y realizan sus reuniones/asambleas (APSU). En otras situaciones, el crecimiento de las ventas ha hecho que sea necesario la ampliación de la infraestructura (nuevos depósitos para las tejas y ladrillos en OPRAYA-YACAMBE) o la creación de nueva infraestructura para las ventas (APAHEY).

#### **c. Estudios de mercado.**

Son varias las OECAS (COMART, APSU, ARCCA, CEMUR, AOCEMM, CAINE y otras) que manifestaron que una de las mayores necesidades que tienen es contar con estudios de mercado más detallados y específicos a cada situación, comprendiendo como tal aspectos de precios locales, regionales y nacionales; cantidad proyectada y nuevos productos (diversificación) demandados; nuevos diseños; mercados de exportación y otros aspectos que comprende los estudios de mercadeo, lo que a su vez definiría una mayor capacitación a los empleados encargados de la comercialización (técnicas de venta, conocimiento de otros idiomas para la venta a extranjeros, etc).

---

<sup>15</sup> Con el éxito que están teniendo las OECAS, el número de sus asociados/afiliados se ha incrementado, siendo necesario un mayor número de cajas para producción de miel (AOCEMM); tractores y ensiladoras (AOCEMM); empostadoras, envasadora y descremadora (BIOLAC) entre otros.

#### **d. Mayor capacitación técnica.**

Es necesaria una mayor capacitación técnica en todas las OECAS no sólo para el perfeccionamiento del manejo de la actual maquinaria que poseen sino sobre todo para la diversificación productiva que pueden lograr, aspecto ya considerado por los propios asociados que han visto abiertas varias posibilidades de diversificación productiva e inclusive de incursionar en otros campos productivos .

- . Respecto a la producción, se necesita más capacitación en términos de colores, creatividad de diseños y otros (COMART)
- . Necesitamos capacitación en “técnica Tarsia” que hace diseños que pide la demanda (ARAO)
- . Se necesita capacitación y asistencia técnica para mantener el producto (leche, yogurt) más allá de 24 horas (AMAGA).
- . Necesitamos conocer más el preparado de la materia prima de los chisitos (SOPROQUI)
- . Necesitamos un ingeniero industrial para consolidar el producto porque se raja mucho el ladrillo y se pierde el 30% del total de la producción (OPRAYA-Tarabuco)
- . Mayor capacitación sobre la soya para que ésta dure más tiempo (solo dura entre las 6:00 am y 12:00 hrs). También para diversificar la producción de soya con quesos, yogurt, confites. (AMDESOY)
- . Asistencia técnica sobre normas sanitarias para lograr mayor calidad del producto. (CEMUR-Mineros)
- . Asistencia técnica para mejorar el control de la calidad + diversificación productiva (AOCEMM Tarija)
- . Mayor capacitación técnica especializada (zootecnista y agrónomo para el cuidado de los animales y mejora de la alimentación de las vacas) dirigida a familias de productores durante más tiempo (BIOLAC-LP).

### **1.8. Las expectativas**

Un aspecto que es muy importante a considerar es el relativo a las diferentes expectativas que las OECAS y sus afiliados tienen o esperan respecto al FONDOECAS y también respecto al CIOEC (como matriz de su organización), lo que pensamos que servirá a ambas instituciones para delinear su estrategia de acción a futuro

#### **Expectativas respecto al FONDOECAS.**

Las principales expectativas señaladas por las OECAS entrevistadas son las siguientes (no necesariamente anotadas en orden prioritario)

- Que se repitan las subvenciones (continuidad del Fondo) ampliando el apoyo a otros rubros de actividad
- Que el sistema de crédito que están empezando a desarrollar con ANED se suspenda y no trabajen con esa institución que exige garantías hipotecarias que no se pueden cumplir e intereses muy elevados (18% y a veces 21 2.5% mensual). Además, varias OECAS y afiliados, en el pasado, han tenido problemas Judiciales (quitaron vacas) con esa institución que ha perjudicado a los productores campesinos, al igual que las otras instituciones financieras (PRODEM, FIE, etc)

- Que FONDOECAS trabaje con el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) que ya nos está otorgando créditos al 6%, en montos elevados<sup>16</sup> y con garantías que podemos cumplir (bienes de las propias organizaciones)
- Mayor asistencia técnica de ingenieros industriales para consolidar la producción y para que no haya tanta pérdida.
- Créditos individuales/familiares a los socios/afiliados de las OECAS pues tienen necesidades para sus negocios individuales y tienen la capacidad de pago.
- Que el FONDOECAS se abra a la parte productiva (además de apoyo a la infraestructura) y se incremente el subsidio, considerando el desarrollo y capacidad de cada OECA.
- FONDOECAS debe ser el brazo financiero del CIOEC pues las OECAS no pueden trabajar con la banca comercial que les exige condiciones inaccesibles.
- Que otorguen créditos a más baja tasa de interés que las otras instituciones financieras, a plazos más adecuados a la realidad de la actividad productiva de la OECA y en condiciones (garantías) accesibles a la organización.
- Que FONDOECAS establezca un fondo financiero específico para cada rubro productivo importante y que ya tiene cierto desarrollo, como por ejemplo el rubro del café, la quinua y el ganado vacuno.
- FONDOECAS debe considerar que varias OECAS trabajan con productos (harina integral, café ecológico molido) que tienen mercados inciertos y que por el momento no pueden comprometerse con deudas grandes e intereses elevados.

### **Expectativas respecto al CIOEC**

Las expectativas respecto al CIOEC son menores que respecto al FONDOECAS, sin embargo son conscientes de su interrelación por lo que mencionaron algunos aspectos que consideran claves:

- Que el CIOEC otorgue mayor capacitación (en formación de líderes, en aspectos técnicos, en intercambio de experiencias, en comercialización, en gestión y otros) a las OECAS.
- Que continúe la difusión de la información sobre el CIOEC y sobre el FONDOECAS.
- Que tengan otras iniciativas más en proyectos productivos.
- Que establezcan como obligatoriedad la coordinación entre las diferentes OECAS a nivel nacional para complementar los trabajos, las ventas y la solidaridad.

---

<sup>16</sup> Mas de 100.000 \$us según SOPROQUI y APT-Sucre.

- Que establezca acuerdos y mayor coordinación con otras instituciones que apoyan a los productores campesinos como el FONCASOL (Tarija), SOS-FAIM (Cochabamba) y el BDP entre otros, no sólo en el tema financiero sino también en asistencia técnica

## 1.9. Recomendaciones

Luego de los aspectos anteriormente señalados (que cubren diversos ámbitos de las realidades de las OECAS) que señalan el camino a seguir, son escasos los aspectos a recomendar, sin embargo, en un intento de complementar lo anterior, se recomienda lo siguiente:

a. En varias OECAS, el subsidio del FONCASOL no fue suficiente dada la escasez de maquinaria, infraestructura y nivel de desarrollo y consolidación de la OECA, por lo que se ve la necesidad de recomendar un segundo apoyo (subsidiado) para complementar el primer apoyo.

b. Las OECAS deben poner énfasis especial en el tema de la comercialización ya que los esfuerzos que se están realizando a nivel de la producción y la transformación pueden quedar truncos sino se avanza más en el tema del mercado. Para eso, se deben implementar estudios de mercadeo considerando la nueva demanda que tienen los diferentes productos (y que cambia cada cierto tiempo), nuevos contactos y relaciones comerciales a establecer; acercarse más a los mercados y ferias; buscar nuevos tipos de materiales y materias primas para elaborar sus productos; y no olvidar una adecuada gestión y administración de los responsables de comercialización (con sueldos adecuados a sus responsabilidades) de cada OECA.

c. Es necesario establecer alianzas entre las OECAS para el intercambio de productos y/o servicios, ya que se verificó que varias de ellas demandan productos o materias primas que otras OECAS producen. En este sentido, FONDOECAS puede y debe jugar un papel de coordinación entre organizaciones.

d. Complementario a lo anterior, se recomienda el establecimiento de Acuerdos y/o Alianzas con aquellas otras organizaciones/instituciones/ONG que trabajan en las localidades o regiones de las OECAS, para coordinar actividades y facilitar apoyos en la asistencia técnica, en la comercialización, en la parte administrativa, etc<sup>17</sup>.

e. Se debe reforzar el trabajo de coordinación y de apoyo de algunas regionales del CIOEC – específicamente el CIOEC Regional SCZ - a través del cual se realiza la difusión de las directrices del FONDOECAS así como las otras acciones programadas en el CIOEC Bolivia (evaluaciones, apoyo a la formulación de propuestas y proyectos, búsqueda de financiamiento, comunicación directa, etc)

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, se ha verificado que la zona donde funciona BIOLAC en La Paz, es una de las zonas de trabajo de la ONG denominada CIPCA, con quién se puede efectuar acuerdos de cooperación en diversos campos.

## 2. EL FONDOECAS.

Aunque en los Términos de Referencia de la Consultoría no se contempla un análisis del FONDOECAS, se vio por conveniente complementar este aspecto<sup>18</sup> pues al realizar las entrevistas y tener un conocimiento más profundo de los efectos en las OECAS, necesariamente se abordó el tema del FONDOECAS y su funcionamiento.

### 2.1. El FONDOECAS y su funcionamiento.

Entre los temas importantes a analizar respecto al FONDOECAS y su relacionamiento con las OECAS sobresalen los mecanismos de coordinación de actividades en términos de *la comunicación* por ejemplo, la cual según la casi totalidad de las OECAS es fluida y permanente. Son escasas las OECAS que argumentaron que la comunicación no era fluida, atribuyendo eso a problemas con el CIOEC Regional<sup>19</sup>

Otro aspecto a ser considerado es el relativo a la *capacitación para la preparación de las propuestas o Plan de negocios*<sup>20</sup> de las OECAS para acceder al subsidio, capacitación que alcanzó a todas las OECAS (incluso algunas OECAS declaran haber asistido hasta 2 veces a la capacitación) en los talleres realizados en diversas localidades.

Referente a *las Convocatorias* a los subsidios, hay que destacar que en este tema, los coordinadores departamentales juegan un rol importante ya que facilitan la comunicación e información a las OECAS, con premura y claridad. En este sentido, es adecuado el sistema de convocatorias a los fondos de financiamiento.

Sobre los *requisitos* contemplados en las Convocatorias, todas las OECAS manifiestan estar de acuerdo con lo exigido y que no significa problema alguno la formulación de los Planes de Negocios y la presentación<sup>21</sup>; sin embargo, según los miembros del Comité de Evaluación de Proyectos, la mayoría de las propuestas han presentado déficits o dificultades en el cálculo de los costos y de los beneficios esperados (por ejemplo, calculan mal las tasas de retorno, aspecto corregido muchas veces por el propio Comité de Evaluación de Propuestas)

Una vez aprobado el Plan de Negocios y cumplidos los requisitos de la presentación de las cotizaciones y otros aspectos, *el desembolso de los fondos* no reembolsables es rápido, aspecto que es resaltado por las OECAS como un hecho muy positivo<sup>22</sup> ya que les permite iniciar en lo inmediato (salvo otros inconvenientes ajenos al FONDOECAS) su trabajo.

---

<sup>18</sup> Que esperamos sea de utilidad al FONDOECAS y al CIOEC.

<sup>19</sup> Caso de Santa Cruz por los permanentes cambios de los coordinadores.

<sup>20</sup> No sólo en aspectos de los antecedentes de la OECA, de la descripción de la propuesta, de la organización, del mercadeo y comercialización, producción, aspectos medio ambientales, cronograma de actividades y del presupuesto, sino también abarcando aspectos de Gestión, costos de producción, cálculo de proyecciones, verificación de formularios y otros.

<sup>21</sup> Según diversos responsables de las OECAS, "luego de un segundo intento, hemos formulado adecuadamente lo exigido".

<sup>22</sup> Varias OECAS y asociados declaran este hecho como muy positivo ya que pasaron o tuvieron la amarga experiencia de los créditos de otras instituciones, que les demoraron varios meses en la respuesta a su solicitud y/o en la entrega del crédito fuera de la época de cosecha o compra de insumos, cuando ya no necesitaban ese recurso.

Otro aspecto considerado es el relativo a la *Supervisión/Monitoreo* de las compras de la maquinaria/insumos o infraestructura construida con los recursos del FONDOECAS, la cual es declarada por la totalidad de las OECAS como “muy adecuada”

“...hay un monitoreo permanente vía teléfono, pero también hay visitas continuas del responsable del FONDOECA a todas las OECAS, no sólo para verificar las compras o construcciones realizadas sino también para constatar el desarrollo de la actividad”.

También se pudo revisar los “Informes de Monitoreo de los Planes de Negocios en Operación” de cada OECA y se aprecia que esos informes contienen suficiente información sobre el financiamiento, el mercado, el manejo gerencial, la asociatividad, la sostenibilidad y las posibles sinergias o alianzas que pueda desarrollar la OECA. Si esta información se sistematiza y transcribe, puede constituir una buena Base de Datos del FONDOECAS que permitirá hacer un seguimiento adecuado a los proyectos.

A pesar de esa serie de esfuerzos por monitorear continuamente el trabajo, se constata que la actual composición y estructura del FONDOECAS es pequeña para el seguimiento y monitoreo de los 66 proyectos vigentes a nivel nacional.<sup>23</sup>

Finalmente, sobre la presentación de los *Informes Financieros* que las OECAS deben realizar, el plazo otorgado de 3 meses para ejecutar el plan es muy escaso ya que varios miembros de las OECAS (y asociaciones) se ubican a grandes distancias del centro urbano, y resulta difícil reunirse muy seguido para recolectar las firmas de los asociados o entregar los recibos y otros documentos. De igual manera, hay también demoras de las otras contrapartes institucionales que las OECAS hayan podido conseguir para completar su Plan de Inversiones, por lo que el plazo de los 3 meses debe tener cierta flexibilidad dependiendo de la situación de la OECA.

## **2.2.Las fortalezas del FONDOECAS.**

El FONDOECAS presenta una buena imagen ante las diferentes OECAS de todo el país, quienes resaltan una serie de fortalezas que es necesario enumerar.

- Hay bastante comunicación y fluidez de información de parte del responsable del FONDOECAS hacia todas las OECAS, en todas las regiones.
- En la mayoría de las OECAS estudiadas – el FONDOECAS está potenciando la actividad productiva, no solamente incrementando la producción sino también diversificándola.
- Haber ampliado el beneficio a otras OECAS no necesariamente afiliadas al CIOEC (AOPEB)
- Haber ampliado el Capital de Operaciones de otras fuentes de financiamiento (por ejemplo del PMA, ACRA) que apoyan a las OECAS.
- Buen seguimiento/monitoreo al apoyo financiero brindado, demostrando también iniciativas y sugerencias de mejora a las OECAS (en la producción, en la ampliación de infraestructuras, en la adquisición de maquinarias modernas y otras)

---

<sup>23</sup> Por lo que en alguna ocasión se retrazó la revisión de los informes financieros-(COMART)

- Implementar las Operaciones de Apoyo, seguimiento, información, control y otras a un bajo costo.
- Agilidad y eficiencia en el desembolso de los subsidios<sup>24</sup>
- Identificar claramente los problemas y dificultades de las OECAS en el proceso de la compra de maquinaria y construcción de infraestructura; y presentar una cierta flexibilidad en el destino de los apoyos (modificar levemente el destino del crédito de una manera no burocrática y ágil), lo que no impide la realización de lo planteado inicialmente por la OECA sino más bien mejora la propuesta inicial<sup>25</sup>
- Facilidad para llegar a las OECAS y generar confianza en ellas, estableciendo vínculos estrechos (con visitas seguidas). Esto también permite conocer el desarrollo de las OECAS, su funcionamiento y variedad.
- Realizar un seguimiento minucioso al apoyo financiero a las OECAS
- Flexibilidad ante la necesidad de la OECA y no estar sujeta a esquemas rígidos y burocráticos ajenos a la realidad productiva campesina, lo cual se demuestra por ejemplo, con la realización de la capacitación a promotores de campo<sup>26</sup> para la fase primaria (producción agrícola), a pesar de que la meta del FONDOECAS es apoyar otras fases de la cadena productiva (a partir de la transformación).
- Apoya lo que las OECAS necesitan y no lo que las otras instituciones imponen<sup>27</sup>. Además, apoya con otras gestiones, fuera de lo financiero<sup>28</sup>.

### 2.3. Algunas debilidades.

- Escaso personal en el FONDOECAS para hacer seguimiento a las 66 OECAS, lo que en parte se demuestra con la información no muy fluida de algunas OECAS hacia el FONDOECAS y el CIOEC-Bolivia
- En reducidos casos, FONDOECAS apoyó la compra de cierta maquinaria que no está siendo utilizada plenamente (en APSU y AMAGA en Challapata) aunque esto no es culpa de la OECA ni del FONCASOL sino de la contraparte institucional que no terminó de entregar lo comprometido.
- En pocos casos, se apoyó a OECAS que realmente no necesitaban con tanta urgencia el apoyo, dado su nivel de activos, de bienes, de inversiones y de desarrollo de sus actividades (tal el caso de AGROCENTRAL en Chuquisaca y

<sup>24</sup> Desembolsan rápido lo que nos permitió comprar a tiempo la maquinaria desde Santa Cruz (APPROLT-Tarija)

<sup>25</sup> Por ejemplo, la compra de una tostadora de café reacondicionada al medio para COAINE/La Paz en vez de la inicialmente programada; la ampliación de más cuartos y paredes/techos en AAAT/Tarija de lo solicitado; la compra de un horno grande en vez de un horno pequeño + ropa industrial + batidora inicialmente programados; porque se adjudicaron parte del desayuno escolar del municipio de Sucre (ASAFOP) y la demanda de producción fue mayor.

<sup>26</sup> APT Sucre resalta ese hecho ya que el FONDOECAS apoyó la capacitación de los promotores de campo quienes a su vez capacitaron a los productores en cultivos tradicionales (como el amaranto y los abonos orgánicos; necesidades fundamentales para los asociados de la APT) siendo secundario para ellos la capacitación solamente en los procesos de transformación, como está estipulado en los planteamientos del FONDOECAS.

<sup>27</sup> . La flexibilidad del apoyo del FONDOECAS y la administración directa de ese fondo - que no nos permitió ninguna otra financiera como la Fundación Altiplano por ejemplo, cuyos recursos no fueron transparentes cuando nos dieron un crédito - nos permitió aprovechar mejor la oportunidad que surgió el momento mismo de la construcción de la infraestructura y apalancar otros recursos. (AAAT Tarija).

<sup>28</sup> FONDOECAS nos ayudó a conseguir una sustancial rebaja en los precios de la adquisición de las cajas y rejillas avícolas, lo que nos generó un ahorro que lo invertimos comprando otras cosas más. Esa facilidad no se logra con otras financieras (APAHEY-Yapacaní).

del CECAOT<sup>29</sup> en Uyuni), pudiendo destinarse esos recursos a otras OECAS que realmente necesitan esos subsidios y que se encuentran en niveles menores de desarrollo.

#### **2.4. La propuesta del Fondo de Garantía.**

Un aspecto que necesariamente debe ser abordado en el análisis – aunque tampoco está explícito en los TORs del consultor – es el relativo al fondo crediticio que desde hace poco tiempo está en vigencia por parte del FONDOECAS, ya que en casi todas las OECAS visitadas se mencionó este tema.

Entre los documentos que FONDOECAS ha elaborado, se sostiene que la entrega del subsidio ha mejorado la sostenibilidad financiera de las OECAS y ante eso, plantea una nueva estrategia que, en apretado resumen, está basada en la creación de un fondo crediticio denominado Fondo de Garantía, mediante el establecimiento de una alianza con otras instituciones para crear una Institución de Segundo Piso bajo las características de ampliar el capital disponible (con contrapartes de PROFIN y ANED hasta un monto de 400.000 \$us<sup>30</sup>) para captar más recursos, ampliar la cobertura geográfica e institucional y buscar la autosostenibilidad financiera, otorgando créditos a las OECAS (ya no subsidios) a un interés del 14%, a un año plazo y con garantías hipotecarias. Todo esto a implementarse a través de la institución ANED.

Una primera pregunta que surge de lo anterior es saber si esa estrategia de intervención del programa es pertinente o no en esta coyuntura.

Seguramente ese planteamiento fue elaborado hace 5-6 años cuando la coyuntura social y económica en el país era distinta, cuando los servicios y ofertas de las instituciones crediticias eran escasas y en condiciones más duras que las actuales (aunque todavía permanecen duras<sup>31</sup>) y sobre todo cuando la situación política no era favorable al pequeño productor campesino.

Ahora, la situación sociopolítica ha cambiado y hay una voluntad política de cambio y deseos gubernamentales de que el pequeño productor acceda al crédito. Un ejemplo de eso es la creación del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) que ofrece créditos al pequeño productor en condiciones mucho más ventajosas como una baja tasa de interés (6%), plazos de tiempo más largos y otras ventajas. Ante esta nueva situación, la estrategia del FONDOECAS debe cambiar, de lo contrario no tendrá mucho futuro y se volverá una institución más (u ONG financiera de las varias que ya hay) y no alcanzará sus metas y objetivos que es el de apoyar a los productores campesinos y no lucrar de ellos.

---

<sup>29</sup> CEACOT es una empresa con muchos bienes (diversas movibilidades, maquinaria, amplia infraestructura y otras inversiones) y con el FONDOECAS adquirió una maquinaria del Brasil que casi inmediatamente de ser instalada, se paralizó, no pudiendo ser reparada por técnicos nacionales, según el responsable entrevistado, por lo que tienen que esperar la llegada del técnico brasilero por la garantía de compra.

<sup>30</sup> PROFIN aportaría con 100.000 \$us, CIOEC con 100.000 \$us y ANED debería conseguir los otros 200.000 \$us restantes.

<sup>31</sup> Con tasas de interés por encima del 18%, garantías hipotecarias de bienes inmuebles y no de terrenos, garantías de 2-3 personas particulares y otras exigencias que hacen difíciles de cumplir a los productores campesinos.

En la propuesta del Fondo de Garantía, la tasa de interés es muy alta y los plazos de pago de las cuotas son muy cortos, considerando que por ejemplo en el caso de la crianza de llamas, en el 2do. año recién se puede esquila la lana y a partir del 3er o 4to año de crecimiento del animal, recién se lo puede faenear (y vender la carne para obtener los ingresos). Un aspecto parecido en los plazos del rendimiento financiero de la inversión (tasa de retorno) presentan los otros rubros productivos que realizan las OECAS, como la producción de duraznos por ejemplo.

- . Los intereses son muy elevados (14%) por lo que varias organizaciones se desmarcan de esas financieras (AMAGA y APT- Sucre)
- . Los intereses que cobran son muy elevados (14%) y no permiten un compás de espera para las cuotas. No podemos cubrir capital e intereses al mismo tiempo. (OPRAYA- Tarabuco)
- . También es difícil cubrir las garantías hipotecarias que nos exigen (APT-CBB)
- . Los intereses (14%) que nos cobran las financieras son muy elevados (CEMUR-Mineros)

Otra pregunta que surge es que si debería o no institucionalizarse este nuevo programa del Fondo de Garantía, habiendo muchas más instituciones/ONGs que otorgan créditos. La respuesta es que debería institucionalizarse - en base a la propia experiencia que están adquiriendo - no en alianza con las ONGs que actúan como socias menores de la banca comercial pero sí en alianza con instituciones como FONCASOL (Tarija), el mismo BDP y las otras instituciones que estén dispuestas a apoyar el desarrollo productivo en condiciones no tan mercantilistas como las otras ONGs conocidas<sup>32</sup>.

Respecto a la propuesta de que sea ANED la que maneje ese Fondo Crediticio, la mayoría de las OECAS consultadas al respecto no han expresado una opinión favorable sobre esa institución, no sólo sobre las condiciones adversas en que ofrecen los créditos (al respecto ver el Anexo No. 2) sino también porque esta institución tuvo problemas judiciales con varios productores y organizaciones de productores en el pasado<sup>33</sup>.

- . Las oficinas de ANED no atienden adecuadamente a lo campesinos, sobre todo porque su personal es novato. Sus tasas de interés son muy elevadas... Tan solo hace 3 meses nos pedían al 23% de interés, además de garantías hipotecarias... y solo queríamos un crédito reducido para capital de operaciones (AOCEMM)
- . ANED demanda un Poder Legal específico para los créditos y el directorio no puede tener un doble Poder. Además, sus tasas de interés son muy elevadas (19-20%) (SOPROQUI).
- . Las garantías prendarias que exigen son imposibles de cumplir. Por ejemplo, nuestras organizaciones asociadas de ganaderos de Quetena (Chica y Grande) no tienen papeles de sus terrenos y de sus casas (bien inmueble) . ...¿Y quién los conoce a los ganaderos de Quetena para ofrecer una garantía personal, como ellos piden?(ARCCA).

<sup>32</sup> Como IDEPRO, FIE, BANCOSOL, ANED y otras.

<sup>33</sup> Según diferentes entrevistados, ANED quitó diverso ganado a varios productores que no pudieron pagar sus cuotas crediticias a tiempo por los desastres naturales (sequías, inundaciones, granizadas, etc). También retuvieron durante bastante tiempo algunos títulos de propiedad de tierras ofrecidas como garantías de los créditos.

Una tercera pregunta que surge es la relativa a que con los apoyos del FONDOECAS se estaría creando una dependencia financiera de las OECAS respecto a esos subsidios, aspecto relacionado con la autosostenibilidad de la organización.

De la totalidad de las respuestas obtenidas en las diferentes visitas a las organizaciones, todas las OECAS estaban muy conscientes de que el apoyo del FONDOECAS fue por una sola vez y no están esperando un segundo subsidio, ni las OECAS recientemente creadas ni tampoco las más necesitadas.

Sobre este último aspecto, es necesario mencionar que de las 22 OECAS seleccionadas como estudios de caso, se ha podido determinar 3 grados de desarrollo de las OECAS:

1. Las que están en una fase de sobrevivencia y necesitan mayor apoyo en el sentido de capacitación técnica, maquinaria, capital de operaciones, y ampliación/creación de su infraestructura (Ex ASAFOP -Sucre y AMAGA -Challapata).
2. Las OECAS que ya están con un desarrollo pleno, fortificadas en su estructura, generando ingresos para sus afiliados y con cierto grado de autosostenibilidad, con mayor acceso a mercados (inclusive de exportación), a las cuales hay que dejarlas que sigan encaminando su desarrollo por sí solas. Están en posibilidades de optar a créditos en las instituciones (comerciales) que deseen (Ex AGROCENTRAL-Sucre; CECAOT-Uyuni; CEMUR-Mineros, y APAEY y AGAYAP en Yapacaní)
3. Las OECAS que están encaminadas a un cierto desarrollo, con posibilidades claras de mejor inserción en el mercado y de aumento de su producción y productividad, como también en la diversificación productiva y la transformación. (En este caso se incluyen todas las OECAS restantes, no mencionadas en los dos puntos anteriores).

## **2.5. Conclusiones y recomendaciones.**

. La actual estructura del FONDOECAS resulta pequeña para los 66 proyectos que apoyan a nivel nacional, por lo que esa estructura debe reforzarse con más recursos humanos técnicos (personal de apoyo y seguimiento), con mayor equipamiento, infraestructura y cubriendo sus costos de funcionamiento.

. Hay que establecer acuerdos con otras instituciones/ONGs que trabajan con las mismas OECAS y en las mismas regiones, para no repetir esfuerzos y realizar un trabajo más coordinado en diversas áreas. (Por ejemplo, con ACRA que apoya con maquinaria y asistencia técnica; EMELAL - Proyecto italiano que quiere apoyar en comercialización en la zona de Uyuni o CIPCA en el altiplano de La Paz, entre otras)

. FONDOECAS debe continuar manteniendo buena coordinación interinstitucional y el control administrativo como lo realizado hasta ahora.

. Hay que crear una base de datos electrónica con los diversos informes de monitoreo de las OECAS, no sólo para un seguimiento adecuado sino también para crear una instancia de control financiero.

. Hay que diferenciar al tipo de OECAS que se va a apoyar (para eso, se recomienda se visite a las OECAS postulantes antes de aprobarles su Plan de Negocios) ya que como se demostró, hay diferentes tipos de OECAS.

En ese sentido, no se debe apoyar con subsidios a las OECAS grandes que tienen recursos y patrimonio y pueden acceder a créditos -a no ser que se disponga de gran cantidad de dinero y alcance a cubrir todas las necesidades de las OECAS a nivel nacional - de lo contrario, hay que priorizar ese subsidio.

. FONDOECAS tiene que hacer convenios con otras instituciones, no solo para apalancar recursos financieros para las OECAS sino también para lograr apoyos a la producción (por ejemplo con las ONGs, con los proyectos de la cooperación internacional, las Prefecturas y/o Alcaldías Municipales para que doten de terrenos a las OECAS, apoyen la construcción de infraestructura productiva o apoyen con la capacitación técnica entre otros) y para abrir mercados (lograr acceder al desayuno escolar con las Alcaldías; dotar de alimentos a la Policía, a las Unidades del Ejército acantonadas en zonas de las OECAS, a los Hospitales y a las Normales de Maestros; o con ladrillos y tejas a los programas de viviendas y otras construcciones municipales, prefecturales y/o del gobierno nacional).

. La mayoría de las OECAS visitadas (90%) declaró que no acudirán al nuevo sistema de créditos que está planteando FONDOECAS (Fondo de Garantía) por sus elevadas tasas de interés, por el corto plazo de sus créditos, por el tipo de garantías que solicitan y porque no tienen buenos antecedentes de ANED.

. Se debe parar la iniciativa crediticia con ANED y emprender esa obra a través del fortalecimiento de la actual estructura (FONDOECA) mediante más apoyo técnico humano y de recursos, y en alianza con FONCASOL y otras como SOS-Faim y BDP, inclusive tratando de captar el manejo de otros recursos financieros.

En ese sentido, se recomienda tratar de manejar y captar los recursos del Fondo Indígena<sup>34</sup>, para lo cual el CIOEC debería realizar una serie de tratativas con el gobierno nacional, aprovechando la voluntad política expresada por el Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia, de dotar de capital a las iniciativas productivas campesinas.

. El FONCOECAS tiene que posesionarse como “la Financiadora” de las OECAS ya que se está creando un instrumento de transferencia rápida de capital hacia las OECAS, y también como una administradora de recursos de otras instituciones que quieren canalizar sus recursos financieros para apoyar a las OECAS y no para obtener ganancias de las organizaciones productivas campesinas.

Si bien es cierto que FONDOECAS no es una institución especializada en créditos y carecen de una serie de aspectos (mecanismos de cobro por ejemplo) están en un proceso de aprendizaje adquiriendo una experiencia invaluable, la cual puede

---

<sup>34</sup> Que a su vez es alimentado por los ingresos del IDH y que hasta ahora no han tenido un uso y destino claro.

enriquecerse con la experiencia de otras instancias parecidas, como el FONCASOL<sup>35</sup> en Tarija.

. En ese mismo sentido, es necesario coordinar con otras instituciones que están en el mismo proceso que el FONDOECAS, de lo contrario se repetirán esfuerzos. Para esto, es fundamental trabajar conjuntamente con instituciones que apoyan a las OECAS como SOS-Faim<sup>36</sup>, pero sobre todo con el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) para no “pisarse los talones” y también para canalizar parte de sus recursos financieros<sup>37</sup> a las OECAS del CIOEC y de AOPEB.

. FONDOECAS debería coordinar más con FONCASOL y si es posible, integrarla en una sola institución (al menos para la región de Tarija). Esto es factible de realizar ya que el CIOEC forma parte del directorio del FONCASOL, quién tiene a su vez un fuerte control social, uso transparente de los fondos y solvencia técnica y financiera.

En resumen, el FONDOECAS puede reestructurarse y dirigir sus acciones en 3 tipos:

**a.** Continuar apoyando con subsidios<sup>38</sup> a aquellas OECAS que realmente necesitan, para lo cual será necesario ampliar y fortalecer la base de datos de las OECAS que ya tiene el FONDOECAS; continuar realizando las tareas que realizan y reforzar el trabajo que implementan.

En este sentido, hay que establecer un segundo apoyo subsidiado a las OECAS más necesitadas para que de una vez ingresen a un desarrollo más sostenido (a OECAS como ASAFOG-Sucre y AMAGA-Challapata que son las que más necesitan del grupo de OECAS visitadas, lo cual no significa que no hayan otras en igual situación, del total de las 66 OECAS apoyadas).

---

<sup>35</sup> Fondo Campesino Solidario conformado hace algunos años con capitales de la Inter American Foundation (IAF-USA), la Fundación Schmitz (Alemania), UNITAS, CARITAS-Francia y la Cooperación Británica. En la actualidad es administrado por la Gerencia de la Mancomunidad de Municipios Héroes de la Independencia que comprende a los municipios de Yunchará (Potosí), el Puente, San Lorenzo y Uriondo (Tarija), con un capital de más de 240.000 \$us, otorgando créditos de forma individual y a OECAS, con una tasa nula de mora. (al respecto Ver Anexo 3)

<sup>36</sup> Son varias las OECAS que declararon recibir apoyo de SOS Faim en aspectos de comercialización por ejemplo (pago del transporte para que asistan a ferias) o en recursos humanos (paga parte del salario de los funcionarios en ARAO) entre otros.

<sup>37</sup> Se sabe que el BDP tiene dificultades en la selección adecuada de las OECAS a financiar y en la obtención de garantías para la devolución de sus créditos, lo cual puede ser subsanado fácilmente por la garantía que ofrecería el CIOEC-Bolivia y AOPEB.

<sup>38</sup> En el tema de los subsidios se debe hacer más énfasis por ampliar su monto y su cobertura – única manera de mejorar las condiciones de productividad respecto a la producción agrícola extranjera -, sin ningún temor en los aspectos económicos y de comercio exterior, sobre todo ahora que la mayoría de los países han incrementado los subsidios a sus agricultores, especialmente los países más desarrollados. “... En 2003, el príncipe Joakim de Dinamarca recibió subvenciones por un importe de 220.000 dólares para su finca Schakenbourg en el sur de Jutlandia... El príncipe Alberto, que reina en Mónaco, obtuvo 300.000 dólares el pasado año en concepto de subvenciones agrícolas...El hombre más rico del Reino Unido, el duque de Westminster, propietario de unas 55.000 hectáreas de fincas agrícolas, recibió una subvención directa de 480.000 dólares en 2003-04, y además 550.000 dólares anuales por las 1.200 vacas lecheras que posee...En Estados Unidos sólo 20.000 cultivadores de algodón reciben colectivamente una subvención de 10,1 millones de dólares anuales” (citado en “Las subvenciones a la agricultura” de D. Sharma, en ECOPORTAL (16/02/2006) <http://www.ecoport.net/> ). También hay que resaltar que USA programa subsidios agrícolas por valor de 90.000 millones de dólares para 5 años (2006-2010).

b. Una segunda modalidad de apoyo podría ser el tener un Fondo Condicionado<sup>39</sup> que pueda ser manejado o destinado a cierto tipo de rubros productivos (OECAS del café, OECAS de lácteos, u OECAS de ganado vacuno y auquénidos por ejemplo) o destinado a ciertas regiones/comunidades, por un lapso determinado de tiempo, para que luego pueda rotar o traspasarse ese capital.

c. Otorgar créditos diferenciados considerando el grado de desarrollo de la OECA, su cantidad producida, sus mercados, su patrimonio, etc.

c.1. A las grandes OECAS se les puede otorgar créditos a una tasa de interés un poco más baja que los intereses de las otras instituciones financieras, con plazos y garantías diferentes.

c.2. A las medianas y pequeñas OECAS otorgar créditos a una tasa más baja de interés que a las grandes OECAS, con otros plazos y garantías a determinar según su realidad.

En ambos casos, primero se debe determinar *el destino del interés a cobrar*, que debería ser redistribuido en ciertos porcentajes como por ejemplo la Capitalización del Fondo principalmente, y en menor medida un porcentaje destinado a los gastos operativos y de administración del fondo; y a la organización comunal o gobierno municipal si así lo determina el CIOEC. De todas maneras, la tasa de interés no debe ser elevada.

. Ante el retraso en los pagos a las OECAS de parte de varias instituciones que les compran sus productos (por ejemplo en el desayuno escolar de las Alcaldías municipales o en el acopio de leche por parte de industrias privadas lecheras), se recomienda que el FONDOECAS pueda hacerse cargo de esas deudas (cobrando un cierto interés a los deudores según el tiempo de retraso) y entregarle a la OECA ese capital (Capital de Operaciones) para que no pare sus actividades y no perjudique a sus afiliados.

. Si FONDOECAS llegara a constituirse en un nuevo sistema financiero, no debe funcionar como la Banca Comercial que entrega el dinero (capital) y aparece sólo cada fin de mes a cobrar los intereses. Hay que hacerle seguimiento a ese capital, hay que compenetrarse con esa actividad, ver su evolución, sus problemas y en base a ello adecuar su funcionamiento. Es decir, debe ser flexible y adecuada a las condiciones de producción de cada OECA.

. Finalmente y en vista de que el FONDOECAS está promoviendo y fomentando el desarrollo de actividades productivas que generan valor agregado y uso de mano de obra (empleo) para aliviar la pobreza, el CIOEC debería negociar con el Gobierno Nacional la promulgación de una Ley de Promoción del Desarrollo de Actividades Productivas que exonere de impuestos a las Importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo de las OECAS, bienes que no podrán ser transferidos bajo ningún tipo por el plazo de 5 años (Ley con vigencia de 10 años)

---

<sup>39</sup> Como lo tiene SOS Faim hasta un límite de 5.000 \$us o FONCASOL con un límite de hasta 3.400 \$us por comunidad, con plazos de hasta 10 años y 3 ciclos productivos respectivamente.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### **Lista de OECAS visitadas y personas entrevistadas**

<b>OECA VISITADA</b>	<b>PERSONAS ENTREVISTADAS</b>	<b>DESTINO DEL APOYO DEL FONDOECAS</b>
1. COMART (LP) (Artesanías)	Hilaria Pisco (Tesorera) Juan Julio Narváez (Administrador Proyecto) Reyna Plata (Miembro Directorio)	Compra muebles exposición Refacción tiendas Capacitación vendedoras
2. ARAO (Oruro) (Artesanías)	Aley de Simons (Administradora proyecto)	Equipamiento tienda (Modulares, muebles, etc)
3. APSU- Challapata (Artesanías)	Genaro Marasa (Responsable proyecto)	Equipamiento tienda Capacitación técnica
4. AMAGA (Challapata) (Leche y derivados)	Judith Condori (Responsable proyecto) Elsa Perez	Compra frigidaire+balanza+moldes Asistencia técnica
5. CEPLACH (Challapata) (Leche)	Sra Judith (Responsable)	Equipamiento planta leche + yogurt
6. ARCCA (Uyuni) (Embutidos-Ganado)	Crisóstomo Estelo (Presidente) Severina Flores Acho (Tesorera)	Compra refrigerador Balanza digital Cortadora fiambre Envasadora al vacío Embutadora horizontal Tiernizador de carne Moledora+sierra
7. CECAOT (Uyuni) (Quinua)	Vidal Copa (responsable manejo maquina) ya que el presidente no quiso responder pues se fue a almorzar)	Maquinaria para seleccionar quinua + limpieza de la quinua Asistencia técnica
8. SOPROQUI (Uyuni) (Quinua)	Vidal Cayo (Presidente) Lucio Calle (Secretario comercialización) Jaime Belén (Vicepresidente)	Compra estrusadora Maquina dosificadora de alimentos Asistencia técnica
9. ASAFOP (Sucre) (Galletas-Pan)	Simona Carvajal + 90% de las socias	Compra de un horno
10. APT (Sucre) (Pan-Cereales)	Sra Constantina (Administradora proyecto)	Compra horno rotatorio+ mezcladora de masa Asistencia técnica
11. AGROCENTRAL (Sucre) (Pan-galletas)	Roxana Crespo Martha Limachi	Compra horno pan Bandejas + cortadora Formadora de pan Amasadora+mezcladora
12. OPRAYA-YACAMBE (Tarabuco) (Tejas-Ladrillos)	Teófilo Valda (Presidente) + VicePresidente	Construcción tinglado grande + Pequeña cubierta de techo Asistencia técnica
13. APAEY (Yapacani) (Miel)	Ricardo Cruz (Presidente) Reynaldo Flores (Base) Adrián Quispe (Vicepresidente)	Compra cajas abejas Rejilla excludora Cera estampada Asistencia técnica
14. AMDESOY (Yapacani) (Planta leche soya)	Arturo Contreras (Tesorero)	Construcción tinglado Relleno terreno Asistencia técnica
15. AGAYAP (Yapacani) (Ganado-carne)	Celestino Nino Vargas (Presidente) Victor Flores (Tesorero)	Movilidad refrigerada Asistencia técnica
16. CEMUR (Mineros SCZ) (Embutidos)	Carlos Yopez (Administrador) Asunción Colque de Aguilera (Preside) Ana María Vargas (Secretaria directorio) Marita Gutierrez (Vocal) Claudia Cuellar (Tesorera) Julia Lopez (Secretaria) Graciela Vaca Ortiz (Vocal)	Cámara frigorífica Mezcladora 3 carritos de venta hot dogs 3 freezer 1 balanza eléctrica 1 depositario de lácteos 1 mesa+ropa de trabajo
17. AAAT (Tarija) (Artesanía)	Jenny Ayllon (Administradora)	Ampliación 3er piso 3 maquinas coser+ sofildadoras
18. AOCEMM (Tarija) (Miel)	José gareca (Coordinador) Inocencio gareca (Ex presidente) Gualberto Sanchez (Responsable comercialización)	12 decontadores Equipamiento de baño maría Balde de transporte 10 centrifugas para cosecha miel 1 reflectómetro + refacción de centros + Asistencia técnica
19. APPROLT (Tarija) (Cereales)	Walter Segovia (Administrador)	2 maquinas ensiladoras
20. CORACA PROTAL (CBB)(Miel)	Yacira Alcazar (Técnico)	Construcción infraestructura (2 tanques)

	Justiniano Marca (Presidente)	almacenamiento+ baños+mesones) Asistencia técnica
21. APT (CBB) (Horno pan-cereales)	René Herbas (Responsable proyecto)	Construcción horno de piso (Cerámica) Mejora sistema de drenaje Reubicación del vaporizador Asistencia técnica
22. AMPLAC-BIOLAC (LP) (Planta leche)	Juan Poma	Construcción de una planta recolección de leche+ ambientes refrigerados +oficina+ equipamiento (empostadora+ otros)
23. COAINE (LP) (Café)	Leocadio Camiño Camilo Valencia	Tostadora+selladora Asistencia técnica
<b>Personas entrevistadas</b>		<b>Institución</b>
Gustavo Birbuet		Comité evaluación propuestas
Abel Guerreo (Oficial créditos)		ANED-Tarija
Igineo Gomez (responsable proyecto)		FONCASOL
Primo Nina (Presidente) Francisco Terma Nuñez (Secretario Relaciones)		CIOEC-Bolivia
Shirley Velásquez N.		Fundación PROFIN
Freddy Ticona		FONDOECAS
Elsa Perez		CIOEC Uyuni

## **ANEXO 2**

### **ACTUALES CONDICIONES DEL CRÉDITO DE ANED (a XII/2009):**

. Garantía de un bien inmueble (evaluado según su arquitecto)

. Respaldo de sus ingresos

#### **Condiciones para Crédito individual:**

. Interés del 25% por la temporada

. Plazo de 1 año

. Garantía hipotecaria de un bien inmueble

#### **Condiciones para Crédito grupal:**

. Tasa de interés del 15%

. Personería jurídica

. Inscrita a FUNDEMPRESA

. Acta constitución de la asociación+directiva

. Poder específico de los representantes legales

. Garantía: Bien inmueble (verificado por derechos reales)

. Terreno urbano registrable (no rural)

. Monto del crédito hasta 50.000 \$us

. Acta solicitud de todos los socios firmada

### **ANEXO 3.**

#### **ACTUALES CONDICIONES DEL CRÉDITO FONCASOL**

(Fruto de un proceso de construcción de varios años y de mayor desarrollo del control social, más una amplia experiencia/conocimiento de controles de las organizaciones)

- . Dispuestos a atender OECAS del FONDOECAS
- . Requiere el acompañamiento permanente y técnico de un equipo, así como vínculos con autoridades (municipales, de organizaciones de base, de las Federación Campesinas u otras)

#### **Créditos individuales.-**

Designan un monto por localidad (techo de 11.000 \$us y mínimo de 800 \$us dependiendo del número de familias)

Cada familia obtiene créditos más o menos por unos 200 \$us, pero otras sacan 50 \$us dependiendo de su capacidad de pago

Plazo: 8 meses (al 1% mes).

Libre disponibilidad del crédito

Garantías: Firma personal + documento comunidad (puede ser el sindicato) que garantiza ese crédito

Cada localidad tiene su propio administrador

#### **Créditos a las OECAS.-**

Hasta 3000 \$us

A corto plazo: 3 meses para capital de operaciones

A mediano plazo: Un año para fortalecer a la OECA

Tasa interés: 1%

Garantía: letra de cambio abierta en fecha y monto(= a un docto con registro de firmas)

Destino.- Para fondos de contraparte crediticia, para compra de materias primas, para transformación de los productos.

Hacen plan de pagos del capital y el interés según situación de la OECA. También pueden pagar sólo interés y al final el capital, o interés y parte del capital al mismo tiempo

#### ***Observaciones:-***

Requiere un seguimiento continuo a las OECAS (para que cumpla su plan de pagos puntualmente)

Que la OECA trabaje orgánicamente, no individualmente

Una vez devuelto el capital, FONCASOL puede destinar a otra OECA (las OECAS no deben sentirse propietaria de ese crédito)

Están dispuestos a establecer alianza con FONDOECAS y otras instituciones que trabajen de esa manera por las OECAS

## ANEXO 4.

### **Cuestionario aplicado a las OECAS y a otros actores**

Preguntas	Instituciones/sujetos a quienes plantear las preguntas			
	Beneficiarios	FONDOECAS	Otras financieras	Otros
<b>TEMA: FONDOECAS</b>				
1. A cuantas OECAS se financió en la 1ra convocatoria? . A cuantas en la 2da. Convocatoria? . De esas financiadas, cuantas ya no realizan sus actividades? . Tienen datos del porque?		x		
2. Cual es el motivo para que no accedan más OECAS al Fondo? . No se enteraron de la convocatoria? . La convocatoria les llega con retraso? . La contraparte (8.000 \$us) es muy elevada .....	x	x		
3. Que influye más para que haya mayor apoyo del FONDOECAS a las oecas de LP, Oruro y Chuquisaca:  . el rol de los Coordinadores departamentales (quienes motivan a las OECAS en la generación de sus propuestas, a través de diferentes metodologías) . La cercanía a LP? . Los directivos del CIOEC? ..... .....	x	x		
4. Que recomiendan para que el FONDECA apoye más a las otras OECAS? (de SCZ, CBB, Tarija?)	x	x		
5. El Fondoeca hace seguimiento al crédito/subvención otorgado? En que consiste ese seguimiento? . Le parece suficiente eso o deberían hacer otras cosas mas? Cuales?	x	x x		
6. En que se utilizó el dinero del FONDOECA en su oeca? . Una maquinaria para envasar y etiquetar . Construcción de infraestructura productiva ..... .....	x			
<b>Con este fondo, se persigue que las OECAS incrementen sus actividades económicas. Para eso, ...</b> 7. Las OECAS, con este apoyo, han ampliado su capacidad de producción y de ventas? Que OECAS sí y que OECAS no? Porque?	x	x		
8. Este fondo, fomenta nuevos emprendimientos o más bien consolida los ya existentes? Cómo los fomenta?	x	x		
9. Esos emprendimientos son sostenibles (viables económicamente) en el tiempo?		x		
10. El dinero del fondo ha influido en las OECAS en su estructura organizativa? Como?	x	x		
11. Que esperan los beneficiarios de este fondo? Que se vuelva repetir Que se amplíe a otras oecas Que se amplíe a otras actividades .....	x			
12. Que problemas/dificultades/debilidades encuentran uds de este Fondo?				
13. Que cosas buenas resaltan de este fondo?	x			
14. Como mejorar el sistema administrativo/ contabilidad y el control interno del Fondoecas? Cómo está organizado ese sistema? Que debilidades tiene? (Explicar) Que fortalezas tiene?		x		
<b>Se sostiene que el fondoecas ha mejorado la sostenibilidad financiera de la OECA</b> 15. Entonces, que estrategia plantea para el futuro? Ampliar su capital? Ampliar su cobertura de créditos? En que sentido? Con equidad? .....		x		
16. El sistema del Fondoecas tiene sostenibilidad económica -		x		x

financiera? . Que opina el CIOEC al respecto? . Que opinan el CIOEC deptal al respecto?				
17. QUE ESTRATEGIA TIENE el FONDOECAS respecto a: . ampliar/consolidar su financiamiento? (buscando ampliar el Fondo financiero, buscando alianzas con otras financieras...) . la sostenibilidad económica/financiera del Fondoecas? . la estabilidad del fondoecas (costos Vs beneficios)		x		
18. Los procedimientos financieros y administrativos del fondoecas son adecuados en términos de supervisión del crédito, del plazo, de la agilidad administrativa, del envío del dinero, del uso, de la información brindada a los beneficiarios, de los reportes financieros que debe enviar a cada oeca, etc?		x		
19. El Fondoecas ha tenido capacidad para ampliar su capital de operaciones? Que perspectivas tiene para el futuro? Que riesgos tiene? Ha ampliado/reducido su K de operaciones?		X		
20. La estructura y organización del Fondoecas responde a los requerimientos y objetivos de este proyecto?  Es pertinente su organización? Es eficiente? Es efectivo y rápido en su modalidad?		X		
21. Cómo y en que consiste su sistema de monitoreo y seguimiento? Es pertinente ese sistema de monitoreo? Que resultados hay de ese sistema? Cual es su utilidad? Sirve para la toma de decisiones y para la planificación futura?		X		
22. Se identifican clara y adecuadamente los problemas de la oeca? La relación entre esos problemas y los objetivos/estrategias y metas/tácticas del fondoecas es adecuada?		X		
23. Cuales son las metas institucionales planteadas, en términos de la cobertura geográfica e institucional? Es eficiente operativamente el programa? Es efectivo? Es pertinente la estrategia de intervención del programa en esta coyuntura? Es eficiente la administración del programa? Hasta que punto está constituido el programa? Puede institucionalizarse?		X		
23. El fondoecas, realmente está fomentando y consolidando los emprendimientos o más bien está creando dependencia a subsidios?		X		
24. Está dirigido a proyectos con potencialidades de sostenibilidad o no? 56. Esta dirigido a proyectos con potencialidades de generar ingresos económicos a sus beneficiarios o no?		X		
25. Los recursos del fondoecas fue suficiente para lograr su rentabilidad o es necesario acudir a otras instituciones más? Sino fue suficiente, que hacen? Les permitió apalancar otros fondos?	x			
26. Que opinan de este Fondo los gobiernos municipales, otras microfinancieras, otras organizaciones de productores (como AOPEB)?			x	x
27. Se debería establecer un acuerdo con otras financiadoras, para que luego que el Fondoeca apoye/subsidie a ciertas Oecas y asegure su rentabilidad, esa Oeca pueda acceder a créditos más grandes de parte de esa institución (digamos el BDP-ALBA), para ampliar su mercado? Están ellas dispuestas a eso?		X		

28. Cómo institucionalizar el Fondoecas? . Realmente se quiere eso? Porqué? . Que supondría volverse otra financiera más?		x		
29. Que opina del Fondoeca? . Ustedes creen que el Fondoeca está cruzando sus actividades? Porque?			x	
<b>SOBRE LAS OECAS</b>				
30. Cuales son los efectos directos que tiene el Fondoeca en las Oecas? . Obtención del registro sanitario de SENASAG . Obtención de licencia de funcionamiento de la Alcaldía . acceder a un centro de acopio . acceder a niveles institucionales (HAM, bancos.....) . aumentaron su capacidad de gestión (por ej para presentarse a licitaciones para desayunos escolares) .....	x	x		
31. Desde que se beneficiaron del Fondo: . incrementaron sus ingresos? (Cuanto era antes..? Cuanto es ahora...?) . aumentó la venta de los productos (Cuanto ...” ?) (Si no incrementó...Porque?) . disminuyeron las pérdidas (.....”.....) . Incrementó la producción (.....”.....) (porqué) . Incremento en los empleos (.....”.....) (porque)	x	X Tienen datos al respecto? B de D. necesaria		
32. Que efectos tiene en: . la generación de empleo? Que tipo de empleos? Temporales, permanentes, por obra vendida.. ..... .....	x			
33. Los logros de su oeca, se deben exclusivamente porque accedieron a capital o a otros motivos? A cuales? .....	x			
34. El logro se debe al financiamiento procedente del Fondoeca o también al financiamiento de otras instituciones? . De cuales? (detallar) ..... . Que monto de dinero les dieron? (en % respecto al total del que dispone la OECA) .....	x			
35. Antes de obtener el financiamiento del Fondoecas, obtuvieron financiamiento de otras instituciones? Si sí, de cuales?..... Entonces ustedes no nacieron/ no se ampliaron a partir de este fondo sino a partir de otros créditos. Eso quiere decir que el Fondoecas los fortaleció?  Si no, entonces, su ampliación (o participación en el mercado, o mejora de sus ingresos.....) se debe a fondoeca? (esto para ayudar a definir el rol del fondoeca en sus apoyo a los emprendimientos: a) debe ser sólo para fortalecer emprendimientos ya exitosos? (si así fuera, entonces puede constituirse en el futuro en una financiera de 2do piso) b) Debe ser para apoyar a oecas (pequeñas) que carecen de todo (capital, capacitación, orientación, elaboración del estudio rentable, planes de inversión, para estudios de mercado, etc). Si así fuera, entonces debe seguir desempeñando el rol que actualmente está jugando (y profundizarlo, apoyando las otras necesidades de las Oecas)	x			
36. Para las oecas que tienen créditos de otras financiadoras más (aparte del Fondoeca): Porque acudieron a esa financiadora? . La única que había en su región . Bajas tasas de interés . No piden garantías .....	x			
37. Que les parecería si el Fondoeca se volviera una institución que otorga créditos como (FIE,.....).? Acudirían a ella para nuevos créditos? (ya no donaciones)	x			

38. (Para las oecas que no tienen créditos de otras instituciones) Porque ustedes no acceden a otros créditos? ) . Porque no necesitaron capital... . Por elevadas tasas de interés .....	x			
39. La(s) oeca(s) tiene(n) capacidad para generar capital de trabajo? (Para esto ver sus estados financieros: costos/beneficios... Ver sus ventas Ver su producción Analizar su balance por años, determinando su pasivo, activos, etc)	x	x		
40. El fondoecas ayudó a su emprendimiento a abrir nuevos mercados? Ayudó a ampliar su mercado inicial? . Cual el grado de cobertura de su mercado? . Tiene perspectivas de ampliarse a otros niveles? Para esto estudiar el mercado local/regional	x			
41. El fondoecas ayudó a mejorar la condiciones de: . negociación? <b>Negocian mejor? En que consiste eso?</b> . de productividad? <b>Cuanto producen por trabajador?</b>  . de competitividad? <b>Compiten contra alguien?</b>  ..... . En general, que cambios cualitativos se lograron en las oecas, desde que accedieron al fondoecas?	x			
42. El fondoecas logró que varios actores económicos se articulen en redes, circuitos o cadenas? En cuales? De que dimensión?	x			
43. Como participan las mujeres en el emprendimiento? Cuántas mujeres trabajan en el total de trabajadores Que tareas realizan? Comercializan/producen/negocian... Cuántas dirigen? (Cargos de dirección) Cuánto ganan ellas? Cuánto ganan los hombres?	x			
44. Cómo planifican ustedes sus actividades? En que consiste esa planificación? Se incorpora el enfoque de género en la planificación y en la implementación de actividades?	x			
45. En que aspectos necesitan ustedes apoyo?: En la parte técnica? (Porque?) En la parte de comercialización? En la parte de gestión? En la organización? .....	x			
46. Que problemas presentan las oecas: . Les hace falta mayor conocimiento técnico? Si recibieron apoyo técnico, éste fue suficiente? . En aspectos de comercialización? . En aspectos financieros? . En aspectos de mercadeo?	x	x		
47. Ustedes necesitan mayor capital? Para qué? Si sí, como debería ser ese capital? Otro subsidio mas o ustedes ya pueden acceder a un crédito normal?	x			
48. Si ustedes consideran que debería haber más subsidio, ¿que actividades deberían ser financiadas con créditos y que actividades de las Oecas deberían ser apoyadas con un subsidio?	x			
49. Que dificultades ven ustedes en acceder al financiamiento del Fondoeca? Qué se podría mejorar? (recomendaciones) (O porque fueron rechazadas por el Fondoecas?)	x			
50. Cuales son las principales dificultades que ustedes ven en las otras financiadoras para acceder a los créditos? (Esto, para que el Fondoeca no cometa ese error)	x	x		
51. Cual es la primera necesidad en su oeca? (priorizar varias) Apoyo a formular proyectos? Apoyo técnico? Apoyo a organizarse (organización)? Apoyo a la venta/comercialización? Apoyo a la obtención de materia prima ..... (diferenciar las respuestas según tipo de OECA:	x			

grande, pequeña, mediana; antigua, reciente...)				
<p>52. En que otros aspectos consideran ustedes que el Fondoecas debería ayudarlos, fuera del capital?:</p> <p>a) en la personería jurídica</p> <p>b) en el senasag</p> <p>c) en abrir una cuenta bancaria</p> <p>d) en aspectos legales (poder legal del representante)</p> <p>e) carencia de personería jurídica</p> <p>f) capacitación en gestión</p> <p>g) .....</p> <p>(RECOMENDACION&gt;- según esos resultados, el Fondoecas debería ver que aspectos puede cumplir y que otros aspectos no...y ver de establecer convenios con otras instituciones para que puedan apoyar en esos aspectos).</p>	x			
<p>53. Las oecas incrementaron su actividad económica a partir del apoyo del Fondoecas?</p> <p>Generaron mayor asociatividad?</p> <p>Generaron mayor equidad?</p> <p>Tienen sostenibilidad en su actividad?</p> <p>Generan mayores ingresos económicos?</p> <p>Generaron mayor empleo?</p>	x			