

UNIDAD Y PERSISTENCIA

Pilares de una inspiradora
experiencia asociativa en
la Amazonía boliviana



Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua,
ACOPALT

Comunidad Tumichucua, Riberalta
Beni - Bolivia
2024



Unidad y persistencia: Pilares de una inspiradora experiencia asociativa en la Amazonía boliviana

Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua ACOPALT

Comunidad Tumichucua, Riberalta
Beni - Bolivia
2024



Soliz Tito Lorenzo

Unidad y persistencia, pilares de una inspiradora experiencia asociativa en la Amazonía boliviana / Lorenzo Soliz Tito; Ruth Nelva Codero Durán.
La Paz: Instituto Para el Desarrollo Rural de Sudamérica, 2024.
68 p.; il.; grafs.: maps.: tbls.

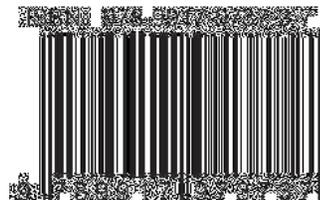
D.L.: 4-4-3539-2024
ISBN: 978-9917-9737-3-7

/ COMUNIDADES INDÍGENAS / ORGANIZACIONES INDÍGENAS / PEQUEÑOS PRODUCTORES / PARTICIPACIÓN SOCIAL / ECONOMÍA CAMPESINA / PARTICIPACIÓN DE LA MUJER / PRODUCCIÓN AGROPECUARIA / PLÁTANO CHILA / ACOPALT / TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS / COMERCIALIZACIÓN / SEGURIDAD ALIMENTARIA / COMUNIDAD TOMICHUCUA / RIBERALTA-BENI / AMAZONÍA / BENI BOLIVIA /

D.R. © 2024 IPDRS,
D.R. © 2024 Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua, ACOPALT.

Con el patrocinio de: We Effect

Primera edición, La Paz - Bolivia. 500 ejemplares.
Revisión de texto: Ruth Bautista y Ángela Huanca
Fotografía: Lorenzo Soliz (IPDRS) y Eduardo Aviana
Diseño y Diagramación: Fabrizia Palenque Balboa
Fecha de edición: marzo 2024.



“Este material/documento se ha producido con la ayuda financiera de We Effect. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de IPDRS y en ninguna circunstancia se puede considerar que refleje la posición de We Effect. We Effect no está necesariamente de acuerdo con las opiniones expresadas”.

Tabla de contenido

1. Introducción	7
2. Historia de ACOPALT: Diferentes etapas hasta un funcionamiento estable.....	10
3. Relación de la asociación con la comunidad	19
4. Asociación en tanto organización	21
5. Producción diversificada	27
6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano.....	30
7. Comercialización e ingresos.....	43
8. Manejo administrativo y contable.....	44
9. Beneficios e ingresos	46
9.1. Beneficios no-económicos.....	46
9.2. Ingresos económicos de las y los asociados	49
10. Apoyo externo, sin letreros.....	52
11. Algunas claves del éxito	56
12. Riesgos y amenazas	59
13. Sueños al futuro	62
14. Lecciones aprendidas	64
Documentos consultados.	66



1. Introducción

Unidad y persistencia: Pilares de una inspiradora experiencia asociativa en la Amazonía boliviana es la narración de la trayectoria de la Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua, ACOPALT. La asociación está ubicada en la comunidad Tumichucua, en el Municipio Riberalta del Departamento de Beni, a 25 Km de la ciudad de Riberalta.

Tumichucua, en idioma tacana, significa “Isla de los motacuses”. Esta isla se encuentra al centro de la laguna y allí abunda la palmera cuyo fruto es el motacú. Es turística, con atractivos paisajísticos típicos de la Amazonía. Un lugar de reencuentro con la naturaleza aún prístina y para degustar de la gastronomía local tradicional.

La comunidad está integrada por familias de origen indígena tacana y por población no-indígena. Cuenta solamente con 126 hectáreas para 120 familias. Debido a ello, hay familias comunarias que no cuentan con tierra suficiente para producir y otros directamente se dedican a actividades no agropecuarias. Las autoridades comunales han solicitado la dotación de más tierras al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), sin obtener alguna respuesta favorable, hasta el momento.

Pese a ello, uno de los potenciales productivos en la comunidad es el plátano (conocido en occidente como plátano de freir o postre). Del plátano aún verde se obtiene la harina o *chila*, que tiene valores nutricionales como proteína, calcio, fósforo y hierro, entre otros.

En esta comunidad se implementó, en 2012, el *Proyecto Fortalecer a las capacidades productivas, transformación y comercialización del plátano en 7 comunidades campesinas*. Así producir la harina de plátano o *chila* para el mercado local, regional y nacional.

En torno a este proyecto se constituyó una asociación conformada por algunas familias de Tumichucua y de otras comunidades vecinas. Con el tiempo solo quedaron las de Tumichucua, aunque no todas las familias de esta comunidad son parte de la organización productiva.

Inicialmente la organización fue parte de un Programa del Gobierno Municipal de Riberalta, denominado COMPRORI. Para tener organización propia decidieron constituir la Asociación Comunitaria de Productores de Harina de Plátano (ACOPHAP). En 2015 las y los socios deciden constituir

1.Introducción

una nueva asociación, ampliando su objeto social a otros productos y rubros, y conformaron entonces la ACOPALT.

La experiencia de esta Asociación se extiende del año 2012 al presente (2023). Su inicio coincide con las casi dos décadas de descentralización, cuando los gobiernos municipales priorizaban la producción y el desarrollo económico de las comunidades rurales y daban lugar a las políticas de compras estatales. Se desarrolló también en un contexto nacional de transformaciones estatales con estabilidad social y política, y en época de bonanza económica con alta disponibilidad de recursos públicos a niveles subnacionales, hasta el 2014.

Debido a la gran inundación del año 2014 en toda la Amazonía, ACOPALT tuvo que cerrar temporalmente, en 2015 reinició sus actividades hasta la actualidad.

La pandemia por el COVID-2019 influyó negativamente, pero también generó oportunidades de mercado ni bien pasó la etapa crítica.

Fue importante el apoyo de la cooperación internacional, y los programas de instituciones públicas y privadas que acompañan las diferentes fases de desarrollo de la ACOPALT.

Este documento presenta la sistematización de las experiencias de las y los actores directos y locales, desde sus propias perspectivas. Tiene el objetivo de describir los logros alcanzados con la transformación y comercialización de la harina de plátano o *chila*. Asimismo, identificar los dispositivos y condiciones de éxito que puedan servir de inspiración a otras organizaciones similares, tanto en la región como fuera de ella.

Otro objetivo fue describir del rol y la contribución de los diferentes actores, públicos y privados, que acompañaron y acompañan a esta organización. Igualmente, fue importante explorar los beneficios económicos y no económicos, para las y los asociados y para la comunidad Tumichucua. Con esa base, se identificaron riesgos, amenazas, aprendizajes y sueños de los miembros de la Asociación para el corto y mediano plazo.

La metodología fue principalmente etnográfica, abordando las experiencias organizativas y económicas de la ACOPALT y sus miembros. Se realizaron talleres y entrevistas semiestructuradas con todos los miembros de la organización. Se analizó la información secundaria y documentación de la Asociación.

Este documento está acompañado de un video que presenta la dinámica del trabajo de la Asociación, desde la producción, transformación y comercialización de la harina de plátano. También muestra el funcionamiento interno de la organización y otros aspectos relevantes, como el rol y el empoderamiento de las mujeres.

Expresamos nuestro agradecimiento por la apertura y confianza que nos brindó la ACOPALT, por permitirnos conocer su historia, sus éxitos, dificultades y retos que, sin duda, serán de utilidad para muchos. A cada una y cada uno de sus miembros, quienes con sus testimonios nutren sig-

nificativamente este texto, pero también la historia de construcción de alternativas en la región amazónica.

Agradecemos al Ing. Rafael Velásquez por su contribución y apertura a proporcionar información y material para esta narración; igualmente al Prof. Mauro Cambero, exalcalde del Municipio de Riberalta, en cuya gestión se dio inicio a este emprendimiento asociativo.

Nuestro agradecimiento a We Effect por confiarnos la tarea de recuperar historias inspiradoras que sirvan de referencia para otras familias, comunidades y organizaciones indígenas, campesinas y del mundo rural -especialmente de la Amazonía- que tienen similares propósitos y retos que la ACOPALT.



2. Historia de ACOPALT: Diferentes etapas hasta un funcionamiento estable

Desde la idea inicial de implementar un proyecto para producir *chila* (harina de plátano), la Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua ha pasado por diferentes etapas, hasta su formalización y actual funcionamiento.

Primera etapa, emplazamiento y los primeros pasos en producción y comercialización.

El Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta, desde el 2012, promovió varios proyectos productivos en comunidades campesinas e indígenas de su jurisdicción.

Por entonces, Erlin Moreno formó parte de la mesa directiva de la comunidad Tumichucua y, en virtud de su posición, se acercó a las autoridades municipales para obtener información acerca de estos proyectos.

De ese modo se supo que la ejecución del proyecto de producción de *chivé* (harina de yuca) estaba previsto en la comunidad de Warnes, el de *asaí* en la comunidad Berlín, y el de *chila* o harina de plátano fue propuesto para ser emplazado en la comunidad Candelaria, a 8 km de Tumichucua. Se propuso que Candelaria sea la sede del proyecto y las comunidades beneficiarias Santa Delmira, Nazareth, La Esperanza, Medio Monte, San Ariel, Tumichucua, Bella Flor. El Municipio pondría en comodato el proyecto por 6 años a beneficio de las comunidades.

Esto fue confirmado por el exalcalde, Mauro Cambero.

“Hicimos un levantamiento de necesidades y vimos que había necesidad de proyectos productivos, de esa manera planificamos proyectos que benefician a diferentes comunidades. Los proyectos no eran solamente para una comunidad sino para un conjunto de comunidades circunvecinas. Hubo proyectos de cerdos, gallinas y vacas... para agregar valor a la producción de caña con chankaka, chivé, asaí y majo y chila”.

En su criterio, estos últimos tres proyectos fueron los más exitosos. *“En el siguiente año, les apoyamos en la parte administrativa y económica de estos proyectos y equipamos con computadoras, equipos para producción”* (Mauro Cambero).

El presidente del proyecto de producción de chila, elegido por las siete comunidades, fue el señor Armando Beyuma; sin embargo, la organización no pudo funcionar debido principalmente a las distancias entre comunidades y por falta de recursos económicos para la movilización de los directivos.

Mapa 1.
Ubicación de la comunidad Tumichucua, Municipio Riberalta



Fuente: Elaboración propia con base en Google Earth

2. Historia de ACOPALT: Diferentes etapas hasta un funcionamiento estable

La comunidad Tumichucua, según indican los asociados, contaba con más de 100 hectáreas de plantación de plátano, y era conocida en Riberalta por sostener el mercado del plátano. Posteriormente, Tumichucua fue reconocida por la autoridad municipal por su potencial en la producción de plátano, y el lugar de emplazamiento del proyecto se cambió a Tumichucua.

El Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta incluyó en el Plan Operativo Anual del 2012, el proyecto denominado *Fortalecer a las capacidades productivas, transformación y comercialización del plátano en 7 comunidades campesinas*. El cual tenía por objetivo: “Contribuir al mejoramiento económico y seguridad alimentaria de las familias beneficiarias en comunidades campesinas”. El presupuesto asignado para la implementación fue de 200.000 Bolivianos. El proyecto fue licitado y se adjudicó la empresa YALOSA, que ejecutó en la comunidad de Tumichucua.

Para la ejecución del proyecto *“la comunidad le dio un área, era un barbecho donde la compañera Virginia tenía dos hectáreas de yuca, se limpió para que se haga la construcción y ahí se ejecutó el proyecto”*, indicó Erlin Moreno.

Cuando el proyecto estaba en ejecución, los técnicos del Municipio vieron que la directiva del proyecto no estaba funcionando y tenían dificultades hasta para reunirse. Entonces, las comunidades fueron convocadas a la comunidad de Tumichucua, pero hubo poca asistencia y algunos miembros de la directiva no asistieron a la reunión.

Erlin Moreno y Renato Racua asistieron a la reunión, aunque no habían sido invitados. Moreno comentó: *“No nos habían invitado y nos fuimos de metiches nomás”*. Al ver la poca participación de las otras comunidades, la falta de miembros de la directiva e incluso la ausencia del presidente Armando Beyuma, se generó un debate dentro de la asamblea, junto a los técnicos del municipio, entre ellos, el Ing. Melgar. El resultado de este debate fue la reorganización de la directiva del proyecto y, Erlin Moreno y Renato Racua terminaron formando parte de la nueva directiva.

Según el acta de la reunión del 21 de septiembre del 2012, la nueva directiva elegida para el periodo 2012 y 2013 fue conformada por:

Renato Racua Siani, Presidente.
Jerjes Justiniano, Vicepresidente.
Emilse Vargas, Secretaria de Actas.
María Ibaguari, Secretaria de hacienda.
Pablo Sepa, Secretario de comercialización.
Erlin Moreno, Secretario de Producción.
José Ángel Sepa, Vocal.

Desde entonces, la renovación de la directiva se lleva a cabo cada dos años y los participantes provienen solamente de la comunidad Tumichucua. Las demás comunidades no mostraron mayor interés y no participaron más.



Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta
Oficialía Mayor de Desarrollo Económico y Productivo

UDAAT

Riberalta - Beni



INFORME TECNICO DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:	FORTALECER A LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DEL PLATANO EN 7 COMUNIDADES CAMPESINAS			
UBICACIÓN:	DISTRITO:	COMUNIDAD:	AVANCE FISICO:	AVANCE FINANCIERO:
	D-6	TUMI CHUCUA	100%	EN TRAMITE
MONTO: Bs 200.000,00	FUENTE DE FINANCIAMIENTO: GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE RIBERALTA		PLAZO: 120 DIAS	
			FECHA DE INICIO: 17/09/2012	
			FECHA DE CONCLUSION: 14/01/2012	
OBJETO DEL PROYECTO: Contribuir al mejoramiento económico y seguridad alimentaria de las familias beneficiarias en comunidades campesinas.				
CONSULTOR:	SUPERVISOR		FISCAL	
CONSULTORA "YALOSA"	Ing. JUAN JOSE ARDAYA DELGADILLO		Ing. JOSE LUIS CRUZ BUENO	

Ing. Juan Jose Ardaya Delgado
SUPERVISOR

Ing. Jose Luis Cruz Bueno
FISCAL

2. Historia de ACOPALT: Diferentes etapas hasta un funcionamiento estable

Según la ficha del Informe Técnico del Proyecto, firmada por el supervisor y el fiscal de obra, la fecha de inicio de la ejecución del proyecto fue el 17 de septiembre del 2012. Luego de haber sido concluido, según información de los asociados, el proyecto fue entregado el 14 de diciembre del 2012.

El acto de entrega estuvo a cargo de la ingeniera Jacqueline López de la empresa YALOSA y el Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta a la Asociación Comunitaria de Productores y Comercializadores de Plátano, de (COMPRORI). En el acto de entrega estuvo presente el Ejecutivo Municipal, Mauro Cambero y su comitiva.

“... Nos entregaron el proyecto, una casita de siete metros de largo, un horno industrial que sigue siendo histórico porque sigue funcionando, un molino, selladora, dos carritos manuales para trasladar el plátano, dos motocares. También se hizo un poco de capacitación, talleres” (Erlin Moreno).

Posteriormente, se tramitó el servicio de luz para la planta de la asociación. El nombre COMPRORI no fue aceptado como razón social porque era el nombre de un Programa del Municipio. Y se tuvo que modificar como Asociación Comunitaria de Productores de Harina de Plátano (ACOPHAP).

Sin la suficiente capacitación técnica, los asociados quedaron a cargo de la planta de harina de plátano.

“Es como si nos dijeran: ‘ya está su fábrica, chau’. No nos capacitaron. Nos pusimos a hacer la primera chila pero no sabíamos graduar a qué temperatura, pues. Ahora ya somos capos. Le pusimos tres bandejas a la parrilla, grueso pues, no torraba porque le poníamos muy grueso y tardaba mucho para una horneada. Todo el día con una hornada” (Erlin Moreno).

Los miembros de la directiva, encabezados por Renato Racua, se reunieron en la planta y compartieron ideas en busca de mercados para su producción en el municipio de Riberalta. Sin embargo, al iniciar con sus actividades se encontraron sin horizonte. Renato Racua cuenta que no tuvieron una orientación, no sabían cómo plantear el punto de partida, ni los objetivos que tenían que lograr: *“Ni un técnico del municipio nos orientó, cómo debíamos trabajar, ni qué visión ni objetivo teníamos que lograr”.*

Posteriormente, por su cuenta, contrataron un técnico para que les enseñe y ayude a calibrar las máquinas, la temperatura y otros requerimientos técnicos. A pesar de las dificultades y del tiempo que llevaba realizar este producto comenzaron a buscar oportunidades para comercializarlo. Desde entonces, empezaron a producir, aunque no siempre lo hacen de manera continua.

ACOPHAP realizó la venta de la harina de plátano a la empresa que prestaba el servicio del desayuno escolar al municipio. Sin embargo, la empresa no cumplía con los pagos, llegaron a esperar hasta tres meses para recibir el pago por el producto, generando angustia entre las y los asociados por no tener la certeza de recibir esos ingresos.

“A los tres meses nos pagaba y cuando íbamos a cobrarle nos salía con mentiras... Ya nos iban a botar de nuestras casas porque trabajo y trabajo y no llevábamos nada para comer” (Erlin Moreno).

“... el 2012, yo entré a trabajar en la Asociación de la chila... se salían algunos porque trabajamos y no llevábamos nada a la casa...” (Virginia Cuñashiro).

Al inicio trabajaron sin percibir un beneficio o remuneración. Participaron en diferentes talleres, reuniones y ferias, y aportaron con contrapartes al proyecto. Por esta situación y por la falta de recursos económicos varios miembros decidieron retirarse de la Asociación.

Segunda etapa, desbande por las inundaciones del 2014

A la situación difícil de los primeros años de funcionamiento de la Asociación, los retrasos en los pagos y el trabajo con escaso beneficio, se sumó la gran inundación o *Ilenura grande*¹, ocurrida en 2014, que afectó en modo importante la producción agrícola y pecuaria y dificultó la recolección de los frutos del bosque ese año.

“Los chacos quedaron convertidos en río, perdimos toda la producción. El desastre arrasó con todo, no pudimos ni rescatar hijuelos de las plantas de plátano, nada, no quedó nada. Yo miré mi chaco... y lloré” (Emilse Vargas).

“La comunidad Tumichucua perdió el cien por cien de su producción, todo esto quedó en playa” (Erlin Moreno).

Fue un momento difícil para todos los miembros de la comunidad. Después de haber sido la comunidad proveedora de plátano para la ciudad de Riberalta, lo perdieron todo. A partir de este desastre, tanto la economía de la comunidad como su producción sufrieron cambios significativos. Lo mismo ocurrió con los miembros de la Asociación.

Por ejemplo, la señora Emilse, secretaria de actas, al encontrarse sin trabajo optó por renunciar a su cargo en el directorio y mudarse a la ciudad de Riberalta, en busca de una fuente de ingresos. La situación se hacía más complicada por la incertidumbre y la inestabilidad económica, eso provocaba que otros miembros también se retiraran de la directiva. Virginia Cuñashiro cuenta que: *“con la inundación muchos se salieron, algunos avisando y otros nada. Nos quedamos los tres nomás. Don Erlin, don Renato y yo”*.

Así, quedaron solamente tres personas en la directiva, y continuaron trabajando para poder pagar las deudas que generó el plátano adquirido a crédito o a plazo. A pesar de los intentos y esfuerzos, por las consecuencias de la inundación, no fue posible continuar. La planta tuvo que ser cerrada durante un año.

¹ Localmente se denomina *Ilenura* a la inundación. Cuando es de magnitud: *Ilenura grande*, como la ocurrida en 2014, en la Amazonía boliviana y el área transfronteriza con Perú y Brasil.

2. Historia de ACOPALT: Diferentes etapas hasta un funcionamiento estable

Posteriormente, comenzaron a reactivar las actividades en la planta, adquiriendo plátano de la comunidad Nazareth. Sin embargo, no hubo buenos resultados, perdieron el producto y también el capital. Intentaron nuevamente, esta vez adquiriendo el producto de la Comunidad San Juan del Urucú, pero con el mismo resultado, perdieron el producto y parte del capital.

Las personas que quedaron en aquel entonces, al verse reducidos en número, invitaron a otras personas de la comunidad a ingresar a la Asociación. Se logró reorganizar el funcionamiento de la planta y reiniciar la producción, y a pesar de que fue una etapa sumamente difícil, con mucha determinación y trabajo lograron salir adelante. Posteriormente, decidieron conformar una nueva Asociación, debido a que el nombre ACOPHAP estaba limitado a la producción de harina de plátano, y decidieron ampliar a otras actividades.

Tercera etapa, constitución y funcionamiento de ACOPALT

La tercera etapa se caracteriza por la constitución y funcionamiento de la ACOPALT, que en su objeto incluye la diversificación de actividades económicas, como se presenta más adelante. El 14 de noviembre del 2015, a casi dos años desde la inundación, según consta en el Libro de Actas *“Las familias productoras de la comunidad se reunieron en los ambientes del Comité Cívico comunal con la finalidad de organizarse en una organización productiva”* (sic) (Libro de Actas, 2015).



Talleres de sistematización, la actual fase de ACOPALT
Foto: Lorenzo Soliz, febrero 2022.

Se decidió que la organización se denomine: Asociación Comunitaria de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua (ACOPALT), con domicilio principal en la comunidad campesina Tumichucua. Tiene los siguientes objeto y fines:

Objeto

La producción de cultivos agrícolas, frutales y la promoción del turismo comunitario.

Fines

- a) Producir variedades de cultivos agrícolas asociadas con plátano para la seguridad y soberanía alimentaria familiar,
- b) Transformar y elaborar sus [los] diferentes derivados del plátano,
- c) Proveer harina de plátano para el desayuno escolar en las unidades educativas de las comunidades vecinas,
- d) Fortalecer el funcionamiento de la planta procesadora de plátano a través de la entrega de materia prima.
- e) Promover el turismo comunitario a través de las diferentes actividades productivas, recreativas y espirituales a través de ferias, fiestas folklóricas y otros,
- f) Promover actividades educativas y de capacitación que contribuyan al turismo comunitario.

Los firmantes del acta fueron doce socias y socios:

Abdón Moreno Saravia	Virginia Kuñashiro Chavith
Aldo Benjamín Monje Meo	José Ángel Sepa Ibaguari
Rosa Amutari Cartagena	Erlin Moreno Saravia
Marlene Vigneaux Aro	Felsy Farfán Chávez
Renato Racua Siani	Pablo Cepa Cartagena
Esperanza Imanareco Ortiz de Moreno	Udalrico Monje Meo

La directiva de la flamante Asociación, en 2015, fue:

Renato Racua, Presidente
Udalrico Monje, Secretario de actas
Esperanza Imanareco, Secretaria de hacienda
Pablo Sepa, Vocal.

El siguiente paso fue tramitar la personería jurídica que se obtuvo en fecha 18 de abril de 2016. Desde entonces, ACOPALT cuenta con Personería Jurídica Nro. 152/2016, y funciona hasta la actualidad.

2. Historia de ACOPALT: Diferentes etapas hasta un funcionamiento estable



Panorama de la comunidad Tumichucua. Planta de ACOPALT ubicada abajo a la izquierda
Foto: Eduardo Aviana, 2023.



3. Relación de la asociación con la comunidad

Haciendo un recuento, cuando se planteó el proyecto municipal en el año 2012, la comunidad cedió cinco *tareas* de terreno, equivalentes a 5.000 metros cuadrados. Por lo tanto, el espacio donde se encuentra ubicada la planta pertenece a la comunidad, pero fue cedido a la Asociación. Existe un acta de entendimiento, y esta porción de tierra forma parte del territorio comunitario que cuenta con título de propiedad colectiva.

Hace aproximadamente tres años, la asociación solicitó un espacio adicional para poder mejorar e incrementar su producción. *“Volvimos a solicitar y accedimos a una hectárea, son 10.000 metros cuadrados que tenemos solicitado. La comunidad en una asamblea le dio esas tierras, pero falta legalizar, pero está asentado en acta”*, señaló Renato Racua.

En la primera etapa en el 2012, las actividades se centraron en el trabajo y la ejecución del proyecto, y la relación con la comunidad era buena. Sin embargo, cuando se empezó a producir hubo algunos malos entendidos que luego fueron superados. No faltaron las susceptibilidades por parte de personas externas a la Asociación, respecto a los ingresos que se generan en la planta y por la comercialización.

“Algunos piensan que la Asociación se está llenando de dinero. Pero la mayoría de los compañeros son conscientes, es una asociación con personería jurídica y con todo legal. Tenemos un documento que nos acredita como un carnet de identidad de una organización” (Renato Racua).

Para fortalecer y mejorar la relación con la comunidad, la organización invitó a formar parte de la Asociación a los miembros de la comunidad, pero no recibió una respuesta positiva. Algunos quieren ingresar en momentos exitosos, pero cuando existen dificultades es el momento en que desisten.

“Como decimos vulgarmente: ‘con plata o sin plata tenemos que estar en la planta’. Pero la gente no acostumbra a eso”, afirmó Renato Racua.

3. Relación de la asociación con la comunidad

Varias personas de la comunidad tienen empleo en la planta y otros, como se verá más adelante, también venden su producción de plátano en la planta. Eso ayuda a tener una buena relación entre la comunidad y la Asociación.

El emprendimiento de la producción de *chila* es el único en la comunidad, no hay otros emprendimientos formalizados. En la ACOPALT consideran que una mayor proyección en la directiva comunal, para impulsar empleo. *“Hacemos turismo, gastronomía y otros, pero no lo hacemos bien, tenemos que generar empleo con lo que tenemos, pero bien. No hay otros recursos, no hay madera, no hay castaña”*, indicó Renato Racua.

Otras contribuciones de la Asociación a la comunidad se dan con la generación de empleo, contratan hasta 20 a 25 personas, muchas de ellas mujeres, madres solteras; colabora con materiales cuando hay alguna construcción, y con la compra de sus productos para la transformación.

“Compramos la producción de unas 15 familias de la comunidad que no son socios”, señaló Cielito Racua. El pago a estas familias es entre Bs. 15 a 18 por racimo de plátano, frente al intermediario que paga Bs. 12 en la comunidad; si los comunarios tuvieran que ir a vender a Riberalta, deben pagar transporte y cubrir gastos de estadía, además del tiempo que se ocupa en ello.

“Como ACOPALT aporta a la comunidad, con materiales de construcción (cemento, ladrillo) a la atención a comisiones. Nosotros cubrimos los gastos de comisiones”, mencionó Emilse Vargas. Así, de alguna manera, la Asociación aporta a la comunidad tanto en aspectos económicos como al fortalecimiento del tejido social.

-



4. Asociación en tanto organización

Las y los asociados

En las diferentes etapas de desarrollo del emprendimiento, la cantidad de socias y socios fue variando. Al inicio eran más de treinta personas, de diferentes comunidades. Luego, con los efectos de inundación del 2014 y el trabajoso proceso de reactivación de la planta, como se mencionó, varios fueron abandonando. Actualmente, la ACOPALT está conformada por ocho asociadas y asociados, cinco mujeres y tres hombres, que se mantienen desde hace varios años:

Renato Racua Siani (Presidente)

Erlin Moreno Saravia (Vicepresidente)

Freimner Monje Kuñashiro (Secretario de Actas)

Cielito Racua Jimenez (Secretaria de Hacienda)

Casilda Queteguari Zabala (Vocal)

Emilse Vargas Villalba (Socia)

Yudid Loayza Vaca (Socia)

Virginia Kuñashiro Chavith (Socia)



Socias y socios de ACOPALT
Foto: Rafael Velásquez, Tumichucua 2018

4. Asociación en tanto organización

La Asociación está reflexionando nuevos procedimientos para ampliar su base social. Las socias y los socios han expresado su interés en la inclusión de más asociadas y asociados, especialmente que sean jóvenes.

Aspectos clave del estatuto y reglamento

Según el Estatuto y el Reglamento Interno de la gestión 2019, algunos aspectos que destacan son:

Fines económicos y sociales

Los fines de la ACOPALT son: “mejorar el ingreso económico de los beneficiarios y productores de la comunidad; contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible, justo y equitativo de los asociados, en primera instancia, y de la comunidad...” (Art.5).

Tiene por objetivo principal “impulsar y desarrollar toda actividad que contribuya a mejorar la productividad y competitividad de la actividad en la cadena productiva del plátano y otras frutas con producción y transformación de derivados agropecuarios en la comunidad Tumichucua... con el fin de elevar el nivel económico y social de sus asociados” (Art.6).

Se propone “establecer convenios de integración con otras asociaciones de productores agropecuarios locales, departamentales y nacionales con miras a comercializar el producto a mejor precio, evitando en lo posible la participación de intermediarios” (Art. 7).

Participación equitativa de hombres y mujeres

Uno de los fines de la asociación es “contribuir en la participación equitativa de los hombres y mujeres en instancias de decisión, representación y proceso de desarrollo” (Art.5).

Asimismo, entre los derechos y obligaciones señala “elegir y ser elegido (hombres y mujeres) en las instancias de dirección, administración, como delegados a eventos e instancias de decisión y representación” (Art. 18).

Aparte de estos dos aspectos específicos no existe, por ejemplo, una cuota de participación de mujeres en el directorio, ni en otras instancias como el comité electoral.

Estructura orgánica

La asamblea extraordinaria es la máxima instancia de decisión. La asamblea ordinaria se realiza cuatro veces al año y la asamblea extraordinaria cuando es necesaria. *“En este tiempo estamos realizando reuniones continuas”*, indican.

El directorio está conformado por cinco miembros y responsables. Son elegidos democráticamente, por voto secreto. Duran, en sus funciones, dos años calendario.

“Además de los cargos de la directiva, hay comisiones o responsable de tareas. Por ejemplo, la responsable del vivero es Emilse Vargas, tiene la tarea de hacer la entrega de las plantas. Dentro del vivero todos participan, regándolo y cuidándolo. Cielito, además de ocupar el cargo de secretaria de hacienda, se encarga de realizar la entrega de los productos de la chila... El encargado de la compra del plátano se encarga de gestionar esta actividad. Pero todos hacemos los distintos trabajos, somos múltiples” (Erlin Moreno).

Una Asociación abierta a nuevos integrantes

La Asociación se considera una organización abierta, ya que admite el ingreso de nuevas y nuevos miembros, a condición de cumplir los requisitos establecidos. En los acuerdos entre socios existen criterios como tener al menos media hectárea de plátano, vivir en la comunidad y cumplir con las normas de la asociación.

Otro requisito acordado es el pago de una cuota de ingreso actual de 5.000 Bs., que puede entregarse en cuotas. Este monto es equivalente a los aportes que realizaron las y los actuales socios y que siguen aportando, incluso para contraparte de proyectos a los que logran acceder.

Si bien la Asociación se considera abierta, el monto requerido a nuevos integrantes no está al alcance de comunarios y comunarias que quisieran ingresar a la asociación.

Uno de los comunarios jóvenes, con quien pudimos conversar, indicó: *“...no ingreso por el costo, es muy costoso, sino entraría a la Asociación”*.

Las y los asociados han manifestado que tienen previsto modificar sus normas y reconsiderar este y otros aspectos para mejorar tanto el funcionamiento de la Asociación como la ampliación de su base social.

Dificultades y aspectos a mejorar

Existen temas o puntos clave del estatuto y reglamento, sensibles que no se cumplen o son más difíciles de cumplir.

Uno de los aspectos que falta mejorar es *“el cumplimiento de las atribuciones que tienen las carteras, eso a veces no se cumple o también es difícil de cumplirlo”*, según señaló Freimner Monje. Incluso, algunos miembros llegan a abandonar sus cargos.

También, reconocen que aún necesitan mejorar el cumplimiento de los acuerdos y decisiones establecidas y registradas en las actas. Algunas opiniones recogidas destacan que:

4. Asociación en tanto organización

“A muchos no les gusta la reunión... No estamos leyendo las actas antes de iniciar cada reunión para recordar lo que hemos acordado y poder ver lo que hemos hecho y lo que no, y enmendar para lo posterior... Algunos faltan a las reuniones, por ir a buscar para dar a la familia, y por eso no se informan” (Renato Racua).

“Somos una asociación que debemos cumplir las normas que tenemos... Pero a veces no estamos adaptados al cumplimiento de esas normas” (Erlin Moreno).

Necesidad de liderazgos juveniles

Uno de los temas de preocupación en la Asociación es que hay pocos interesados en ingresar, y que hay pocos jóvenes. Los socios son conscientes de la necesidad de contar con nuevos líderes, pero no hay tantos socios, y no hay renovación de liderazgos y dirigencias. Los pocos jóvenes de la asociación están en proceso de formación y ganando experiencia.

“Me gustaría que los jóvenes se involucren más en la planta, en la directiva, profesionalizarse para manejar la empresa en que nos estamos convirtiendo... Cielito es mi hija, ella se está preparando, lo mismo que los otros jóvenes, que se vayan preparando” (Renato Racua).

La razón del escaso interés de nuevas familias y jóvenes de la comunidad para ingresar a la asociación no parece ser simplemente los requisitos poco accesibles.

Es necesario tomar en cuenta las expectativas y la mentalidad especialmente de los jóvenes en los tiempos actuales. *“Aquí a los jóvenes les gusta trabajar y cobrar, no se interesan mucho en ser socio, de estar en reuniones, talleres, nada de eso... Es trabajar, cobrar y ya está, esa es la mentalidad de la mayoría”* (Jheison Monje, joven de Tumichucua).

Rendición de cuentas

La ACOPALT tiene espacios de rendición de cuentas en las asambleas ordinarias, donde el directorio presenta informes sobre la situación administrativa y la marcha general de la Asociación. La asamblea tiene potestad de aprobar o rechazar los informes.

Asimismo, los asociados tienen derecho a “requerir información necesaria sobre el cumplimiento de las actividades de la organización en los aspectos económicos, técnicos, administrativos de la asociación sin restricción” (Art 18.b Estatuto).

“Pero necesitamos mejorar, informar con mayor detalle para que todos conozcan la situación y resultados, por ejemplo, de un viaje”. “A la vuelta de su comisión o mandato, cada uno rinde cuentas, pero falta más detalle”, indican algunas y algunos integrantes.

Las normas también contemplan el manejo y control de los fondos. En caso de que un socio lleve a cabo una malversación de fondos, por ejemplo, deberá devolver los fondos y pagar una multa. Además, recibirá un llamado de atención. En caso de reincidencia de este tipo de hechos, el socio sería expulsado.

Autovaloración general del funcionamiento de ACOPALT

Se hizo una valoración del funcionamiento de la ACOPALT en esta tercera etapa, desde su constitución en 2015. A juicio de las y los asociados el desempeño de la asociación es bueno. Ha ido mejorando pese a las dificultades que se le han presentado. Como dicen: *“No nos quedamos con los brazos cruzados, estamos bregando para que salga todo”* (Casilda Queteguari).

“Hemos ido creciendo, hemos estado estables... hombres y mujeres hemos trabajado duro para mejorar, muchas veces amanecemos trabajando, o ni almorzamos. Eso hace que estemos fortalecidos. Estamos yendo lento, pero seguro. Cuando tengamos mercado seguro estaremos mejor...” (Erlin Moreno).

La mejora en el funcionamiento de la organización se expresa en la dinamicidad de la actividad productiva, la perseverancia en el trabajo genera no sólo que el producto sea cada vez más conocido y reconocido en el mercado, sino que refuerza el tejido organizativo, la confianza entre las y los miembros, y en la propia perspectiva de la Asociación.

“Cuando tenemos contrato, hacemos todo el esfuerzo y trabajo conjunto para cumplir. El trabajo es duro, pero eso nos fortalece y nos mantiene unidos. Por ejemplo, para cumplir el contrato para el canastón estudiantil, todos pusimos el hombro y pudimos cumplir. Trabajamos día y noche... Después viene la satisfacción. Con eso pudimos comprar nuestro horno, casi cien mil bolivianos nos costó, y eso es nuestro...” (Renato Racua).

¿Quién es la o el socio?; ¿la persona o la familia?

Un tema sensible en la organización es la sucesión hereditaria. Por ejemplo, si una o un socio fallece, o si ya no puede trabajar por su avanzada edad, su situación no está prevista en el estatuto. Igualmente, no se tiene prevista una posible sucesión de algún miembro de la familia, o qué hacer en caso de que no tenga una o un posible sucesor en su familia.

“Hemos charlado sobre una de las socias que falleció, con COVID, donde el estatuto no dice que ella podía dejar un hijo o un familiar en vez de ella. No dice, no reconoce el estatuto eso. El estatuto dice que cada 4 años se hace una revisión, también dice que, si decido irme a algún lugar, nadie puede reemplazarme. En el estatuto debe decir algo si muere algún socio, que pueda entrar algún miembro de su familia. Eso se quiere mejorar. Tantos años de trabajo, tiene que quedar alguien” (Renato Racua).

4. Asociación en tanto organización

Este tema fue objeto de reflexión en la Asociación y se tiene previsto analizar e incluir un punto específico para que los socios y sus familias no queden desprotegidos ante casos como el mencionado. Una opción es que el miembro socio sea la familia, y no así, una persona individual. Es un tema importante en la agenda de ACOPALT, pues tiene que ver con su sostenibilidad en el tiempo.



Entrevista a Erlin Moreno y Cielito Racua para la Sistematización
Foto: Lorenzo Soliz (IPDRS), 2023.



5. Producción diversificada

Como fue indicado, una de las limitantes en Tumichucua es la escasez de tierra para las actividades productivas. Pero no renuncian a su derecho a la tierra territorio que tienen como pobladores locales.

“Estamos esperando que el INRA nos dé tierras por medio de la comunidad para la asociación ACOPALT. Unas diez hectáreas, cinco como mínimo. Como socios de ACOPALT estamos viendo tener por lo menos una hectárea en nombre de la Asociación y poder tener mejor rendimiento económico. Que los socios de la ACOPALT, aparte de trabajar en la Asociación, tengan su chaco en producción” (Erlin Moreno).

Pese a la escasez de tierra, todos los socios tienen un chaco con producción diversificada de maíz, yuca, arroz, papaya, joco, camote, gualusa, guineo, cebolla y ají y el plátano para su consumo y, cuando es necesario, para la venta. El plátano se planta combinado con el maíz y los otros cultivos, y suele tener una vida de cuatro a cinco años. Algunos socios optan por cambiar los cultivos después de dos años de producción. Por arreglos internos entre familias, hay quienes tienen hasta dos hectáreas en producción, incluyendo la producción de plátano.

“Además del plátano, al medio tenemos papaya, yuca... hago chive o hago hacer, saco maíz choclo, joco. En la altura tengo chocolate y tengo mi huerto que vino a incentivar Medicus Mundi. Los estoy acostumbrando a mis hijos a comer verduras y ellos mismos parece que extrañan cuando no hay, van y sacan las verduras del huerto... es bueno producir estos productos permanentemente” (Emilse Vargas).

Los cultivos anuales salen y queda el plátano por varios años, cuatro a cinco años, luego hay que sacar los hijuelos (llamados rizomas o cormos) y plantar nuevamente. Ahora que tienen un vivero con cormos de plátano es mejor renovar con ellos, según indican los socios. Todos los socios han manifestado su interés de ampliar sus plantaciones de plátano.

Para ampliar la producción de plátano, la asociación cuenta con un vivero instalado con el apoyo de HELVETAS, de donde sacan buen material genético. Del vivero se entregan plantas a socios y no socios a Bs. 5, para que siembren con la finalidad de incentivar la venta de sus productos a la planta.



Renato Racua transportando, en lancha, la materia prima de su chaco.
Foto: Eduardo Aviana, 2023.

“Con la experiencia del 2014, que nos quedamos sin ninguna planta de plátano. ahora podemos sacar los hijuelos de nuestro vivero y sembrar”, indica Virginia Cuñashiro.

Al ser la comunidad de Tumichucua muy turística, como fue mencionado, algunas familias se dedican a diversas actividades como la gastronomía, venta de empanadas, venta de jugos y frutas de temporada, comida en base a harina de plátano y el plátano mismo como el *chipilo* (rodajas fritas de plátano), entre otros. También se dedican a la venta de su producción y otros a guiar paseos turísticos.

“[A los turistas] les hacemos conocer y dar la vuelta por la isla en canoa, ver los mapajos [árboles de gran tamaño]... Ellos preguntan por la fábrica de harina de plátano, y preguntan de dónde compran, dónde sacan la materia prima y les muestro mi chaco, ahí les digo, varias familias plantan, yo también siembro... y a veces algunos quieren conocer donde son las plantaciones” (Emilse Vargas).

De esta diversificada manera, los miembros de la Asociación generan ingresos para el sustento de sus familias, además de su trabajo en la planta de harina de plátano.



Vivero de producción de plantines de plátano
Foto: Yudid Loayza, 2023.



6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano

La planta procesadora ha sido equipada en el transcurso del tiempo, con el esfuerzo de las y los socios, y el apoyo de diversas instituciones. Tiene lo requerido en cuanto a infraestructura, con diferentes áreas para el procesamiento y la transformación del plátano en harina; en cuanto al equipamiento, como se verá más adelante, requieren ir mejorando y renovando.

Proceso de transformación

El proceso de transformación del plátano en harina o *chila* tiene una serie de pasos a seguir. Primero, se realiza el acopio y la provisión de plátano. El plátano debe estar verde, no maduro; el maduro ya

Gráfico 1.
Flujograma del proceso de producción de la chila



Fuente: Imagen del flujograma en la planta de COPALT. Foto: Lorenzo Soliz, 2023

no sirve. Sigue la recepción y el lavado. Luego, el pelado y el cortado en rodajas delgadas o chipileado. Posteriormente, el deshidratado en horno y molido del plátano. Se obtiene la harina que pasa por un proceso de cernimiento y se obtiene el producto. Luego, se embolsa, se sella y coloca la etiqueta. Por último, el producto pasa a área de almacén para su comercialización. El flujograma que se encuentra en la planta muestra los pasos mencionados.

Todas y todos los socios trabajan en todas las fases, pero cada uno tiene una cierta especialidad en alguna de las fases o manejo de maquinaria y equipos.

Provisión de materia prima

Equipamiento: Para la recepción del plátano y su lavado tiene un área específica, 1 tina de material inoxidable para lavar el plátano; 1 mesa de acero inoxidable y uniformes para el personal.

Las y los socios acordaron proporcionar por lo menos cincuenta racimos de plátano a la planta, para ello debe contar al menos con media hectárea de plantación:

“Cada socio entrega al mes cincuenta racimos de plátano a la asociación, el que más entrega es 120 racimos, mensualmente. También compramos de familias que no son socias. Se paga por la calidad del plátano 15 a 18 bolivianos el racimo, por punta, sea socio o no socio. Los revendedores no pagan más de 12 bolivianos, por eso a los comunarios les conviene entregar a la planta. En todo el año, se entrega como 500 racimos mínimo por familia. Si hay dinero se le paga al rato, pero si no, hay que esperar. Eso nos crea problema. La gente dice “la chila no paga”, nos hace quedar mal... Cuando pagan normal todos quedamos contentos, se genera economía en la comunidad” (Cielito Racua).

“Como mínimo se entrega 500 racimos al año, el que más unos 120 racimos por mes y unos 1.200 racimos por año. Hay socios que entregan a la planta y también llevan a Riberalta” (Renato Racua).

El ingreso anual por ventas por estos volúmenes a un precio promedio de 15 Bs. por racimo, resulta entre 7.500 a 18.000 Bs. por familia.

Lo que dificulta el pago a los proveedores de plátano es la demora por parte de las empresas o clientes que adquieren el producto. A pesar de que se realiza la entrega de su pedido, transcurren meses antes de que realicen el pago correspondiente a la asociación. Renato Racua comenta al respecto: *“Le hemos dado producto a EMAPA, pero han tardado en pagar y hemos decidido no venderles. Son empresas del gobierno y en vez de ayudarnos más bien nos mata”*.

Esa situación es perjudicial. Cuando reciben el pago, la prioridad de la asociación es pagar a las personas externas por el plátano, a los trabajadores, también la leña y, por último, a los socios.

Pelado de la materia prima

Una vez recepcionada la materia prima se procede con el pelado, tarea que no es sencilla y que requiere mucha mano de obra. Una de las actividades que realizan las personas contratadas es ésta.

6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano

Con el tiempo han ido descubriendo nuevas formas de hacer el trabajo, y aprendiendo unas de otras para aliviar el esfuerzo, el tiempo y los riesgos:

“Se ocupa hasta veinte personas para el pelado de plátano. El pelado de plátano verde hace doler los dedos, se mete entre la uña y el dedo y es doloroso. Entonces había una señora que seguramente ya sabía, llegó con su cucharita y nosotros la miramos extrañadas, después nos explicó por qué y cómo utilizaba la cucharita y pelaba rápido y sin problema. De ahí todos aprendimos y venimos con nuestra cucharita. A las nuevas que vienen les decimos que traigan su cucharita y cada una viene con su cucharita, aprendimos eso también” (Cielito Racua).



Pelado de la materia prima
Foto: Eduardo Aviana, 2023..

Chipileado

Equipamiento: Se cuenta con 2 picadoras (chipiladoras), la antigua funciona mejor, la nueva tiene problemas y no se la está utilizando, da mucho trabajo, después de cada corte se debe limpiar y eso tarda mucho tiempo.

Luego del pelado se pasa al proceso de chipileado o corte en rodajas, que se realiza con un equipo de energía eléctrica.

“Hemos pedido una chipiladora y mejor si es automática. Necesitamos máquinas más actualizadas y grandes para los pedidos que nos hacen... La tecnología aún nos falta” (Renato Racua).



Chipileado o cortado en rodajas de la materia prima
Foto: Eduardo Aviana, 2023.

Deshidratado

Equipamiento: Para el deshidratado se tiene un horno a energía eléctrica para 18 parrillas y puede producir de 30 a 40 kg por vez. Tuvo varias refacciones, todo a costo de la asociación.

Otro horno eléctrico de 12 parrillas. Un tercer horno, adquirido con recursos propios de la Asociación; que fue mejorado con el apoyo de una institución, porque se perdía mucho tiempo, ahora tarda de 4 a 5 horas en el horneado. El tubo de la chimenea requiere refacción o cambio.

El plátano chipileado se carga a las bandejas y se deshidrata en el horno a leña y energía eléctrica, según la cantidad a transformar.

El horno es la parte crítica y aún con los arreglos, quienes hornean deben tener el cuidado de mantener la temperatura estable. Si sufre un bajón tarda más de cinco horas en recuperar el nivel de temperatura, retrasando el horneado del producto.

6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano

“Nuestro sueño es tener un horno grande de unos tres por cinco metros, es la idea que sea de ladrillo eso sería una solución... Hemos visto que cuando pelamos 100 a 150 racimos ya casi no abastecen los hornos, estamos ese día y toda la noche y al otro día termina” (Renato Racua).

La Asociación está viendo la opción de adquirir un horno que funcione con cáscara de almendra, lo cual podría representar un costo económico y ambiental menor en comparación con la leña que actualmente utilizan. Además, están evaluando opciones de un horno que funcione a base de electricidad.



Deshidratando el plátano en rodajas
Foto: Eduardo Aviana, 2023.

Molido

Equipamiento: La planta tiene 2 molinos, uno tuvo dos refacciones y el otro no funciona por un problema eléctrico. También tiene recipientes para la recepción de la harina. Luego, el siguiente paso es el molido de las rodajas ya deshidratadas para obtener la harina.

Pesado y empaçado de la chila

Equipamiento: Una selladora manual y otra automática, balanza y recipientes; además, bolsas para empaque y etiquetas. Sólo se utiliza la selladora manual, la automática aún no se utiliza debido a que la institución que proporcionó *“hizo la entrega sin la compresora de aire”*, indican.

Actualmente, hasta seis personas pesan, empaquetan y etiquetan el producto; si los pedidos son igual o menores a un kilo, se tarda más en este punto del proceso.

“Necesitamos que las bolsas vengan ya selladas con el nombre y logotipo, y no tener que estar poniendo la etiqueta aparte, es doble trabajo. Además, cuando se envía a La Paz o a otro lado, se desprende, se dobla o rompe la etiqueta porque en el transporte no lo manejan con cuidado”, señala Cielito Racua.



Empacado y pesado de la *chila*.
Foto: Eduardo Aviana, 2023.

ACOPALT tienen previsto comprar, con el apoyo de una institución, la compresora de aire y economizar tiempo y esfuerzo en el sellado del producto final empaçado.

Almacenaje de producto terminado

Equipamiento: Estantería para almacenaje, carritos manuales.

Una vez que se obtiene el producto terminado, como establece el flujo del proceso de transforma-

6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano

ción, pasa al almacén, que cuenta con una capacidad de alrededor de 1.500 kilos. *“Ya lo llenamos varias veces, también guardamos en las parrillas y en los carros”*, afirma Cielito Racua.



Molido de plátano deshidratado.
Foto: Eduardo Aviana, 2023.

Administración, registros y certificaciones

El área de administración cuenta con escritorio, computadora y un motocar. La computadora es obsoleta.

Se registra todo el movimiento de la producción y comercialización, principalmente. El manejo administrativo y contable propiamente dicho, se presenta más adelante.

ACOPALT cuenta con registro sanitario de SENASAG, y con el Registro Único Familiar Sustentable, RUNAF. Tiene Número de Identificación Tributaria, NIT. También, cuenta con el código de barras, gestionado ante la Cámara de Comercio.

Tiene el sello ecológico en Transición 2, otorgado por el Sistema Participativo de Garantías Norte Amazónico, dependiente del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Es válido por un año, hasta el 14 de septiembre del 2024.

“ACOPALT actualmente cuenta con certificado ecológico, el código de barra. Estamos cumpliendo lo que soñamos hace muchos años atrás”, enfatiza Erlin Moreno. Un factor importante que reconoce que se debe fortalecer son los registros sanitarios para la exportación, los cuales tienen criterios muy exigentes.



La visión principal es tener un mercado estable donde se incremente la demanda y esto genere nuevas oportunidades, fuentes de trabajo a los productores y a las familias que viven en la comunidad e incluso de comunidades vecinas. Con esto poder generar mayores ingresos e invertirlos en la asociación ACOPALT para continuar creciendo.

6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano



Producto final, *chila* empacada.
Foto: Lorenzo Soliz, 2023.

Manejo de los equipos

Los socios reconocen que es importante que todos puedan aprender cada uno de los pasos del procedimiento y el correcto funcionamiento de los equipos de la planta procesadora. Esto con el fin de no permitir que solo algunos miembros dominen este proceso.

“Los socios tenemos que aprender a manejar, solo son dos varones y el resto son mujeres, por eso tenemos que aprender, sí o sí el encendido del horno, el molino... Cuando van los técnicos a hacer el mantenimiento o arreglo tienen que estar viendo para aprender cómo manejarlo, hacerse indicar y aprender cómo manejarlo. Todos hacemos todo, pero no dominamos totalmente el manejo de las máquinas” (Virginia Cuñashiro).

Capacidad de producción y rendimiento

Actualmente, la planta trabaja con 150 a 200 racimos por vez y produce 200 kg de harina de plá-

tano. Al cabo de tres días finalizan con el embolsado y etiquetado listos para la venta. Todo ello se podría hacer en un día, pero ahora no es posible por las limitaciones que presentan los hornos, especialmente.

“La capacidad de producción de la planta es de cinco toneladas por mes, diariamente podemos producir hasta 230 kg de chila, pero estamos un poco por debajo. Actualmente, estamos produciendo 200 kg por día. De 50 racimos de plátano sacamos 80 kg de chila, pero mucho depende también del racimo, puede variar de tamaño. Si son pequeños, de 50 racimos solamente rinden hasta los 60 kilos. Se maneja como máximo hasta 250 racimos y sacamos 200 a 230 kilos si los racimos de plátano son los “bellacos”, si son los largos, rinde un poco menos” (Cielito Racua).

Conversión de la materia prima en producto final, en peso y precio

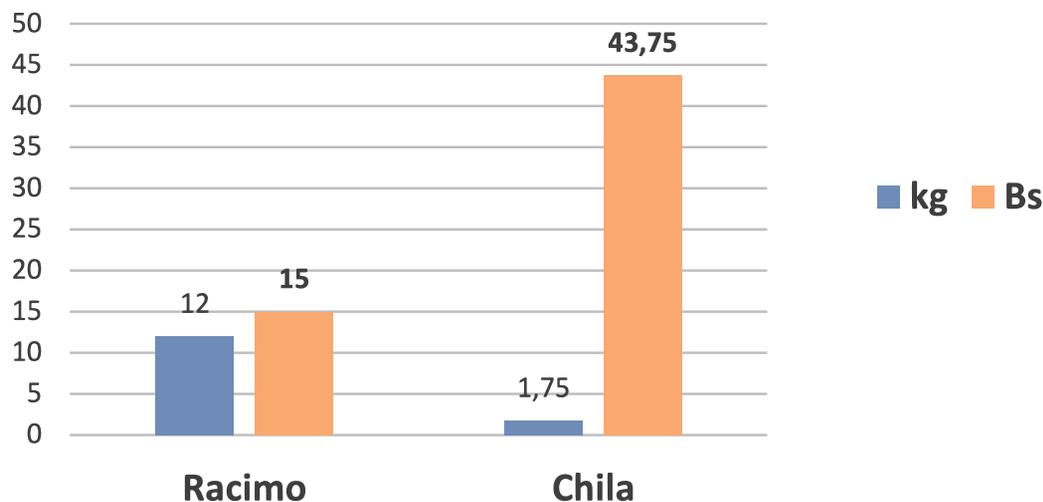
La FAO colaboró en establecer los rendimientos con la tecnología disponible y los costos de producción de la harina de plátano.

“La FAO envió al ingeniero Rafael Velásquez, estuvo tres días con nosotros para ayudarnos a sacar los costos de producción, para que no estemos con que si es caro, si es barato ... de un racimito que cuesta diez bolivianos después de todo el proceso, salió un kilo y tres cuartos de chila. El precio por kg de chila es 25 Bs” (Erlin Moreno).

El siguiente gráfico presenta una estimación de rendimiento promedio con datos proporcionados por las y los asociados. Un racimo promedio pesa 12 kg de plátano con cáscara y cuesta Bs. 15. De esa cantidad de plátano se obtiene 1,75 Kg de chila. El precio de venta de 1 kg de chila es Bs. 25, por lo tanto, de ese racimo de Bs 15, se obtiene Bs. 43,75.

Gráfico 2

Rendimiento del plátano en chila, en Kg y Bs.



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por ACOPALT.

6. ACOPALT: Una planta de procesamiento y transformación de plátano

La producción varía según la demanda, a veces hay bastantes pedidos y trabajan a toda su capacidad. Cuando hay menos, bajan la capacidad diaria, para no tener mucho producto almacenado y dinero sin circulación.

Tecnología, ¿hasta qué nivel?

La mayoría de las y los socios aspira a tener una maquinaria moderna, pero la maquinaria también desplaza a las personas. Se reflexionó sobre la necesidad de encontrar un equilibrio, ni que la máquina desplace la mano de obra, pero tampoco que la ausencia de tecnología suponga un enorme esfuerzo humano para realizar las tareas. Por ejemplo, actualmente es necesario un horno a energía eléctrica o energía solar.

Una dificultad latente es la limpieza de la resina del plátano, hasta el momento no han encontrado una forma o un insumo que pueda quitarla al instante. Por el momento, utilizan aceite para no manchar la mesa demasiado ya que esta es de acero inoxidable. Igualmente, es necesario mejorar todo el proceso de envasado y etiquetado, etc.

Valor de la inversión en la planta

Según refieren los miembros de la Asociación no existe un inventario ni avalúo de la maquinaria y de los equipos con los que cuentan la planta. Se desconoce el valor de la inversión inicial y actual. Tampoco se toma en cuenta la depreciación de cada una de las máquinas.

Consideran que deben hacer un inventario para comenzar un fondo de ahorros para la reposición de las máquinas cuando esto sea necesario. Por el momento la asociación no cuenta con dinero ahorrado, todas las ganancias sirven para pagar las facturas de luz y la compra del plátano. Las y los socios ven necesario actualizar los costos para verificar si el precio del producto que comercializan no está por debajo del costo de producción.

La contabilidad y todas las obligaciones de ACOPALT han sido encomendadas a una contadora profesional, en la ciudad de Riberalta.



7. Comercialización e ingresos

La demanda del producto

La *chila* se comercializa en el mercado local, a los proveedores del desayuno escolar y se atiende a algún pedido de fuera de la región.

Los socios indican que la empresa que provee el desayuno escolar en Riberalta tiene el deber de adquirir productos locales cada año. Realiza su pedido y firma el contrato correspondiente.

Sin embargo, *“yo creo que compran de otro lado, pero está como si de aquí estuviera saliendo nuestro producto. Están comprando chila de otros lugares ... que es más barata, en una ocasión vimos en la Alcaldía que tenían una bolsa de chila echada a perder...Es necesario que la Alcaldía controle si nos están comprando o no a los productores de Riberalta. Con nuestra propuesta la empresa gana la licitación, pero no nos compra la cantidad que debía comprar... Ese problema tenemos”* (Renato Racua).

Por esta razón, la Asociación considera que es necesario un control, no solo para saber de dónde están comprando, sino también por la calidad de desayuno que se provee a los estudiantes.

Hay un mercado local que se va atendiendo. *“Tenemos algunos pedidos del supermercado Urkupiña, el Gordito, el Tuki Tuki. De 30 a 60 kg. Urkupiña es el que más nos pide que es de 100 kilos y tenemos esa salida, es poco el pedido, pero siempre sale”*, indica Emilse Vargas.

Efectivamente, el almacén Ayopaya, de la empresa Urkupiña en Riberalta vende el producto de 1 kilo a 30 Bs. También están los mercados ocasionales en Santa Cruz que hacen el pedido del producto a granel.

Hasta ahora tuvieron varios pedidos que consideran grandes, que compensaron los tiempos de baja demanda.

En 2020: 2.000 Kg., para canastones de Guayaramerín.

En 2020: 11.000 Kg., para canastones de desayuno escolar en Riberalta.

En 2022: 6.000 Kg., para empresa de Santa Cruz.

“Estamos unidos, estamos trabajando, hicimos trabajos a pedidos. Por ejemplo, el año 2020, en menos de 30 días tuvimos un pedido de 11 mil kilos para la entrega de este producto en el canastón estudiantil. Trabajamos día y noche. Hasta dormían en la planta para cumplir el contrato, con eso hemos comprado un horno de 100 mil bolivianos, con nuestros recursos. Lo ganado de ese trabajo lo destinamos a comprar ese horno, ni un peso nos hemos distribuido. Eso nos fortalece” (Renato Racua).

La Asociación cuenta con un Representante legal y encargado de Comercialización que es don Erlin Moreno, directo responsable de buscar mercado y conectar con personas y empresas para la comercialización.

“En la ciudad de La Paz tenemos un contacto, la Lic. Mirtha. En Cochabamba tenemos una señorita tesista sobre nuestra chila, lo hace en la Universidad, ahí tenemos otro contacto”, añade Cielito Racua.

Algunos ingresos generados

La Asociación, durante el año 2023, ha logrado generar un ingreso por ventas (no utilidad) aproximado de 17.000 a 20.000 Bs. mensualmente. Por tanto, unos 200.000 Bs al año.

“El año pasado todo lo que recibimos en pago, hemos ido pagando todo lo que debíamos (leña, plátano, jornales...) y al final no queda nada en la mesa, pero debería quedar algo. No sé si estamos trabajando a pérdida, creo que necesitamos actualizar nuestros costos y precios” (Renato Racua).

“Por ejemplo, de unos 30 mil que recibimos, la mitad va a pagar el producto y lo demás a luz, agua, leña y otros y casi no queda nada. A veces de esta plata sale para contraparte, imprevistos... por eso no queda plata; pero es inversión y a veces gastos, y postergamos nuestro pago. Es por esto que no vemos nuestra plata, nuestra ganancia. Por eso es que la planta, la fábrica no ha caído, sino que reinvertimos para seguir haciendo funcionar... hay nomas ingreso” (Cielito Racua).

Otros oferentes del producto

En los mercados de Riberalta, Central y Abasto, se comercializa la harina de plátano, el precio es un poco más bajo que de ACOPALT. Sin embargo, no se oferta todo el año, sino en la época seca mayormente, a diferencia de ACOPALT que sí tiene capacidad de producir todo el año.

“Ahora no hay chila, en época seca traen más. Ahora en época de lluvia no puede secar pues el plátano, por eso no hay chila ahora... A 25 bolivianos vendemos el kilo” (Vendedora del mercado central, Riberalta).

Otros productos derivados

El producto principal es la harina de plátano o chila, pero no pierden de vista la opción de producir sopas, empanadas, chocolate, tortas, galletas, helados, entre otros, combinando la harina de chila y otros frutos amazónicos como la almendra, el cacao, en nuevos productos que cuenten con el registro SENASAG.

Actualmente, producen galletas, tortas, helados y sopas para la venta de las ferias locales. También, cuentan con un producto de chila con leche, el cual ya cuenta con registro SENASAG. Sin embargo, este subproducto aún no es conocido en el mercado, por lo que no se llega a vender como la harina pura de plátano.

“Al mercado no estamos sacando la harina con leche ... porque no tenemos en el mercado la publicidad para la harina con leche y tenemos la etiqueta para ese producto entonces tenemos que hacerlo conocer. La harina con leche ya está lista para tomar no hay necesidad de echar leche solo es preparar y ya” (Cielito Racua).

“Constantemente, la Asociación experimenta para innovar los derivados: “Hemos intentado hacer chila del plátano con cáscara de 5 racimos, la verdad que rinde harto. De un racimo de bellaco sale dos kilos a dos y medio, de un racimo de bellaco con cáscara sale 5 kilos rinde harto por la cáscara, pero la harina tiene otro color” (Cielito Racua).

Algunas socias ya venden derivados en las ferias locales:

“He hecho galletas, queques he llevado a Riberalta, a talleres de varias instituciones. Me han invitado a participar haciendo los derivados como ser galleta, queque, chila con asaí, galletas con almendra y varios me han comprado. Aquí también he hecho y la gente se sorprende y dice ‘ay voy a probar.... No nos hemos puesto de acuerdo en poner un letrero a mi puesto para decir que se venden harina de plátano o los derivados entonces la gente mira y va, y si no hay letrero la gente no sabe” (Emilse Vargas).



8. Manejo administrativo y contable

El manejo administrativo y contable de ACOPALT es realizado manualmente por la Secretaria de hacienda, Cielito Racua. Para ello dispone de un cuaderno, un libro diario para registro y control de las cuentas y anotaciones de hechos importantes. La administración la llevan de esa manera debido a que no tienen un sistema contable y administrativo establecido, tampoco lo pueden hacer digitalmente porque la computadora que tienen se encuentra en mal estado. *“Es importante la computadora, por ejemplo, es más fácil al momento de la cancelación para realizar las planillas y cancelar al personal...”*, señala Cielito Racua.

Anteriormente tenían una secretaria de economía, como lo establecía la personería jurídica. Posteriormente, una vez que la persona que ocupaba el cargo se retiró, Cielito llegó a formar parte de la directiva como secretaria de hacienda, aunque no tuvo la capacitación necesaria, según indica ella.

Pese a no tener una capacitación para la administración los asociados consideraron que tenía las capacidades y conocimientos para llevar a cabo el registro de las ventas.

“Ahora que ya tenemos el NIT [Número de Identificación Tributaria], tenemos una contadora profesional que lleva la contabilidad y realiza los balances y todo eso... Me dijeron que vaya con ella para que me capacite más...”, cuenta Cielito Racua.

Esta profesional, a quien se le remunera por sus servicios, no fue aún a la comunidad a explicar la situación económica de la Asociación, más bien fue la directiva a la oficina de la profesional a recibir información, en Riberalta.

Cuando habilitaron el código de barras para facilitar la comercialización, tuvieron que cambiar nuevamente el NIT. Actualmente, están en el Régimen Agrario Unificado (RAU), que no emite factura, pero se debe realizar el balance final.

Los miembros de la asociación consideran que es fundamental capacitarse en el área administrativa. Aunque tuvieron algunos cursos de capacitación en el área contable y administrativa anteriormente, consideran necesario actualizarse y capacitarse más.

La ACOPALT tiene la intención de capacitar a jóvenes de la Asociación en áreas que son pilares para el desarrollo de la producción y su funcionamiento como lo es la administración. Sin embargo, no han encontrado mucho interés de parte de los jóvenes:

“Tenemos la oferta del instituto ITSA, ofrecieron la oportunidad de poder preparar dos personas, hemos pensado en la parte contable, administrativa y un técnico en alimentos, pero no hubo interés de los jóvenes. En una oportunidad hubo dos, unos días fueron y después lo dejaron... El rato que se anime una compañera a prepararse, nosotros tenemos que solventar los gastos, el material que piden, ella tendrá que poner el esfuerzo” (Renato Racua).

El objetivo de involucrar a la juventud y apoyarlos en su capacitación es porque se pretende dejar la asociación como un legado a ellos para que puedan seguir adelante, mejorando la planta, con una economía estable. La idea es capacitar a las personas del lugar para que formen parte del equipo de la asociación.

El manejo administrativo y contable, es uno de los puntos centrales o críticos en los que la ACOPALT deberá poner atención para sostener su buen desempeño.



Algunas asociadas y asociados al ingreso de la planta de ACOPALT
Foto: Lorenzo Soliz (IPDRS), 2023.



9. Beneficios e ingresos

9.1 Beneficios no-económicos

Pago equitativo por trabajo a hombre y mujeres, a socios y no socios

En ACOPALT los que son socios y los que no lo son, tanto hombres como mujeres, desempeñan diferentes actividades en la elaboración de la harina de plátano y reciben el mismo pago.

Desde sus inicios la Asociación comenzó con el pago del trabajo por hora. Actualmente, el pago es de 10 Bs. por hora trabajada.

“Si digamos yo trabajo doce horas, a mí me pagan por esas doce, y si hay otro socio o personas de la comunidad que trabaja siete horas, se le paga por las siete horas”, indica Yudid Loayza.

En cuanto a las actividades que realizan, todos trabajan en todas las actividades; solo en el horneado, en el turno de la noche trabajan hombres, durante toda la noche. Por lo tanto, al contar con más horas de trabajo el pago es mayor.

En las mañanas, cuando el trabajo se inicia desde muy temprano se tiene desayuno por un tiempo de 30 minutos para, posteriormente, continuar con sus actividades.

Distribución de beneficios y utilidades

Los ingresos que se reciben por la venta de productos, primeramente, van a pagar las obligaciones con los proveedores de la materia prima, las personas contratadas para el trabajo realizado; luego se pagan los servicios y otros costos. El destino de los excedentes se define en cada caso en una reunión, que puede ir a aportes de contraparte de proyectos, a la refacción de algún equipo o infraestructura, viajes y participación en ferias, entre otros. También, se puede distribuir alrededor de 300 a 500 Bs. de forma equitativa entre las y los asociados.

La última vez que distribuyeron las utilidades entre los miembros fue en el mes de mayo a junio del año 2023, trabajaron para atender al Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas Productivas, SEDEM Riberalta, con un pedido grande.

En algunas ocasiones estos beneficios fueron entregados en alimentos, canastones, entre otros:

“En el 2019, se les daba a los socios un canastón por el día de sus cumpleaños...”, añade Cielito Racua.

“... uno lo recibe con amor porque uno lo pasa aquí el día de su aniversario y las compañeras ya lo están preparando su canastón para cada cumpleaños, con la pandemia ya no se hizo...” (Virginia Cuñashiro).

“También me dieron para mi cumpleaños, más antes hacíamos comida y compartíamos cuando hacíamos un trabajo grandecito, festejábamos ese trabajo y así compartimos la amistad entre nosotros mismos y tener más confianza, eso me recuerdo... pero luego llegó la pandemia y ya no hicimos. Antes hasta churrasco hacíamos aquí” (Casilda Queteguari).

Generación de empleo

ACOPALT a partir de sus actividades de transformación del plátano y producción de harina, como fue mencionado, genera empleos directos e indirectos, aunque temporales, en una comunidad donde no existen muchas oportunidades de empleo.

“Cuando hay un proyecto grande se contrata harto personal, ya que en la comunidad no hay empleos, también se ha colaborado a unos 20 estudiantes que necesitaban para la compra de sus útiles, pero tuvimos observación porque eran menores de edad, pero se le colaboró y como trabajaban desde temprano se les daba el desayuno; y luego, por la observación se dejó de ayudar a los estudiantes” (Renato Racua).

Actualmente, la Asociación contrata cuando hay más trabajo, hasta 25 personas cuando se encuentran en la época de mayor producción y cuando hay menor producción solamente trabajan los socios.

El personal que se contrata es capacitado, recurren a las mismas personas, entonces tienen la experiencia necesaria para la producción de la harina de plátano. El personal contratado entiende y acepta que debe esperar por el pago ya que los ingresos no se generan de manera inmediata. Normalmente, las personas que contratan son mujeres mayores o madres solteras, para brindarles un apoyo.

“Todo eso se planifica según los contratos y pedidos o demanda de productos que tenemos, según el requerimiento de trabajo que tengamos...” (Freimner Monje).

“A mí me gusta el trabajo que me dan en la planta, soy hornero desde el 2018. Hay buen ambiente de trabajo, siempre estamos compartiendo, riendo... Hacemos turnos de día y de noche cuando hay mucho trabajo, entre dos personas estamos por turno. Yo pienso seguir trabajando en la planta” (Jheison Monje, colaborador).

Otros beneficios no económicos

Las y los asociados encuentran que al ser socias y socios de ACOPALT tienen beneficios no económicos que son importantes, tanto a nivel colectivo como a nivel personal.

Cada persona fue expresando los beneficios que tiene al formar parte de la asociación.

- *“Como organización somos reconocidos en la comunidad, nos llega la invitación para desfiles, fiestas, para aportes... nos toman en cuenta”.*
- *“En el Centro de salud tenemos un espacio para que las señoras de ACOPALT se hagan su examen de Papanicolau, un solo día que es un espacio asignado que tienen. Eso se gestionó ante el Centro de salud”.*
- *“El gobierno municipal de Riberalta nos toma en cuenta, nos llegan las invitaciones para ferias, aniversarios”.*
- *“Las instituciones nos toman en cuenta, valoran lo que estamos haciendo. Nos ayudan en la publicidad. Como ACOPALT ya somos conocidos, incluso fuera del país. Seguramente por eso también nos apoyan algunas ONG”.*
- *“La Universidad del Beni, la EMI [Escuela Militar de Ingeniería] el ITSA [Instituto Técnico Superior Agropecuario] también nos toma en cuenta, muchos estudiantes hacen sus tesis con nuestro trabajo. Los tesistas nos colaboran. Aunque, en varias ocasiones los resultados de las tesis nunca volvieron a la comunidad como se comprometieron”.*
- *“ACOPALT es parte de FEDAPABENI, fuimos parte para la conformación de la FEDAPABENI. En cambio, la Federación de campesinos, se interesa muy poco sobre la producción, la economía campesina. Por eso conformamos la FEDAPABENI, para atender nuestras necesidades productivas”.*
- *“La prensa nos visita, hacen entrevistas. Del Canal 7 han venido a hacer reportajes sobre cómo es el proceso de producción de la harina de plátano”.*
- *“Como ACOPALT aporta a la comunidad, con materiales de construcción (cemento, ladrillo) a la atención a comisiones. Nosotros cubrimos los gastos de comisiones, eso la comunidad lo valora. Depende también del presidente, otras veces no se valora”.*

A nivel personal también valoran los beneficios no económicos:

- *“El aprendizaje, los conocimientos y la experiencia, los talleres todo eso que nos fortalece como Asociación”.*

- *“Salir a ferias y talleres. Nos reunimos y definimos. Sabemos quién va a dónde y a qué. Nos gustan los intercambios, vistas a otros lugares, emprendimientos, aprendemos de ellos, se compara con lo que uno está haciendo. Conocer otras personas, nuevas ideas”.*
- *“Negociar con empresas”.*
- *“Valoro el empoderamiento que hemos logrado con las formaciones y capacitaciones”.*
- *“Los talleres de empoderamiento de mujeres, veníamos con la pareja, con el esposo, eso fue clave, de cómo estar unidos y juntos empujar el carro a un solo lado, como manejar la economía... Cada día recogemos frutos de aquel tiempo... creo que con el apoyo estamos listos para despegar solos”.*
- *“Nos hemos fortalecido y empoderado, si no estaríamos en la asociación no tendríamos nada de eso...”.*

Otros aportes de ACOPALT

Los aportes y beneficios con que la ACOPALT contribuye a la sociedad se conocen y valoran muy poco. Por ejemplo, genera empleo para la comunidad, para 20 a 25 personas.

“Compramos la producción de unas 15 familias de la comunidad, que no son socios. Además de algunos productores de la comunidad Alto Ivon, San Juan del Urucú, Puerto Hamburgo, de unos dos productores privados” (Cielito Racua).

Contribuye también al cuidado del medioambiente; la valoración de productos locales y su transformación que contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria en la región. Asimismo, su experiencia y el contenido para el conocimiento científico, a través de las tesis e investigaciones, entre otros aportes.

9.2. Ingresos económicos de las y los asociados

Según la información proporcionada por las y los asociados, el ingreso promedio anual de sus familias sería de 51.250 Bs. según las fuentes mencionadas en el cuadro 1 y gráfico 3. Hay otras fuentes de ingreso no consideradas en este cuadro por la diferente condición de cada familia, como los ingresos de la ganadería menor (aves de corral, cerdos), la renta dignidad, entre otros, y que sin duda elevan este monto estimado de ingresos.

Por el trabajo realizado en torno a la planta llegan a recibir en promedio Bs. 28.500, que es el 56% del ingreso anual estimado. De ese monto, 10.000 Bs (20%) provienen por su trabajo en la planta, 16.000 (31%) por la venta de plátano en la planta, y 2.500 (5%) por la distribución de beneficios económicos y no económicos.

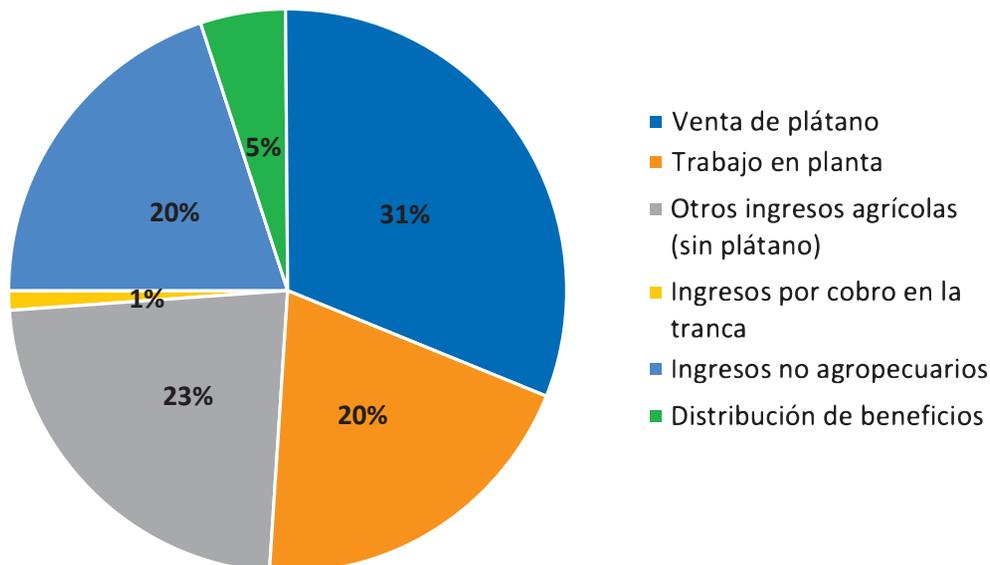
Cuadro 1.
Estimación de ingreso familiar anual según fuente, en Bs.

Producto	Ingreso promedio estimado	%	Tipo de ingreso
Venta de plátano a planta	16.000	31	Monetario
Trabajo en planta	10.000	20	Monetario
Otros ingresos agrícolas (sin plátano)	12.000	23	Monetario y no monetario
Ingresos por cobro en la tranca	750	1	Monetario
Ingresos no agropecuarios	10.000	20	Monetario
Distribución de beneficios de la planta	2.500	5	Monetario y no monetario
Total	51.250	100	

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por ACOPALT.

Si no existiría la planta, muchos de ellos no producirían plátano, o al menos no en esa cantidad, ya que llevar al mercado de Riberalta tiene un costo adicional de transporte, alimentación, tiempo y esfuerzo. Tampoco tendrían trabajo, ni los socios ni los colaboradores. He ahí la importancia de la planta y la actividad de la transformación para completar la economía familiar.

Gráfico 3.
Estimación promedio de ingreso familiar anual según fuente, en Bs.



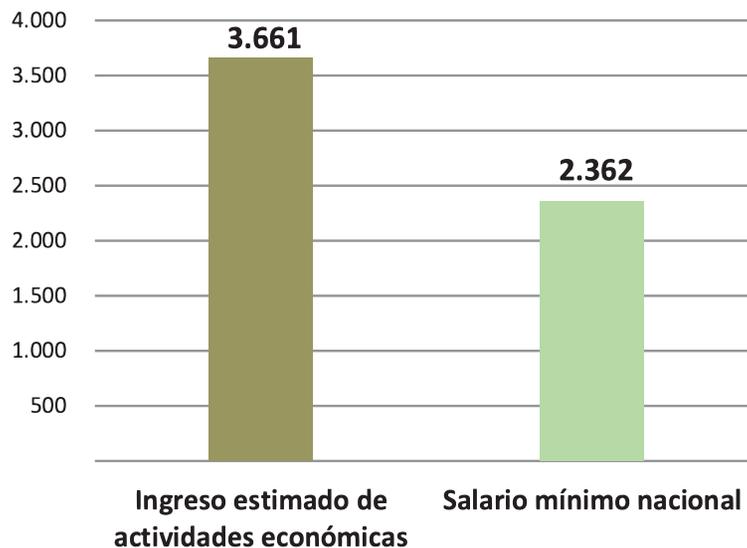
Fuente: IPDRS, con base en información ACOPALT, 2023.

A los 28.500 Bs. generados en la planta se añaden el ingreso que generan por otras actividades agrícolas (distintas al del plátano) dirigidas al mercado y al consumo familiar, que en promedio alcanzaría a unos 12.000 Bs. Hay casos atípicos que pueden llegar con solo la venta de papaya a casi 10.000 Bs, con lo que el total por esta fuente llegaría al doble de ingresos.

Los ingresos no agrícolas provienen del turismo, gastronomía, comercio, transporte, entre otros, que en promedio generaría 10.000 Bs. Igualmente aquí hay casos atípicos como la generación de cerca de 60.000 Bs., que genera una familia solo por gastronomía y turismo, por ejemplo.

Finalmente, está el ingreso por el control de la tranca de la entrada a la comunidad Tumichucua, por su atractivo turístico. Cada semana de lunes a domingo una familia controla y cobra para sí el ingreso en la tranca. Se cobra 5 Bs. a las motos y 10 Bs. a los vehículos de cuatro ruedas. Como son 120 familias los turnos se repiten una vez cada dos años. Lo que cobra cada familia es para ella, que en promedio es 1.500 Bs. por familia. Valga decir que este dato desbarata la idea equivocada y generalizada de gente externa que tiene la opinión que los comunarios “se llenan de plata con la tranca”.

Gráfico 4.
Comparación ingreso familiar y salario mínimo nacional



Fuente: Elaboración propia con datos ACOPALT y Decreto Supremo Nº 4928

Ahora bien, si este ingreso promedio de 51.250 Bs. proveniente solo de las fuentes mencionadas y se divide entre 14 meses (12 meses más uno de aguinaldo y otro de finiquito), resulta 3.660 Bs., superior en 1,54 veces al salario mínimo nacional de 2.362 Bs., establecido por el gobierno nacional para el año 2023.

Este ingreso mensual será mayor si se incluye otras actividades como la ganadería menor, caza, pesca, entre otras.



10. Apoyo externo, sin letreros

En esta primera década de trabajo de la asociación contribuyeron diversas instituciones públicas y privadas nacionales y de la cooperación internacional, según la etapa de desarrollo de la Asociación, y según su especialidad. Pero los actores principales siempre fueron, y deben seguir siendo, las y los socios de ACOPALT.

Además, hay que destacar que pese a la diversidad de instituciones que apoyaron en este emprendimiento, no se ve ningún “letrero de visibilidad” que muchas veces se exige, solo queda uno dentro de las instalaciones. Suele encontrarse en las áreas rurales muchos letreros más que efectividad en los proyectos. El de ACOPALT es un éxito, sin letreros.

Instituciones que apoyaron y apoyan el trabajo de ACOPALT

- La institución que promovió el proyecto de la Planta de producción de chila el año 2012 fue el Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta, asignó recursos económicos y contrató la empresa ejecutora, cuyo detalle de entrega ya fue mencionado.
- El Programa ACCESOS del gobierno nacional apoyó con capacitaciones y asesoramiento. Tuvo tres fases: construcción de baños y duchas; la ampliación de la planta, y la construcción de un alar con paredes. Cada fase requería contraparte de ACOPALT, de diez mil a quince mil bolivianos, según indicaron los asociados.
- Con el Programa DETI, también del gobierno nacional, gestionaron la personería jurídica, aportando una contraparte en efectivo.
- ONU Mujeres motivó la participación de más mujeres en la Asociación, una participación más activa en la directiva y en los espacios de decisión. Un requisito imprescindible de la Institución, y así lo hizo ACOPALT. También apoyó con capacitación, fortalecimiento organizativo, maquinaria y equipamiento.
- La FAO apoyó con el registro sanitario de SENASAG y los análisis de laboratorio. También apoyó en capacitación en buenas prácticas de manufactura; fortalecimiento organizativo, y en la

elaboración de los costos de producción. Equipó con una mesa de trabajo, chipiladora e instrumentaria de higiene (mandiles, gorros). *“La FAO nuevamente nos va a apoyar ahora en 2023 con infraestructura y con contraparte nuestro”* (Cielito Racua).

- Medicus Mundi apoyó con la instalación de huertos familiares, en fortalecimiento organizativo, aplicación de la normativa de compras estatales y de alimentación complementaria escolar. Un equipo deshidratador de plátano, mesa inoxidable, fechador de elaboración y vencimiento de productos y un motocar.
- HELVETAS apoyó con la instalación de un vivero para producción de plantines, capacitación en la producción de plantines y en el manejo de plátano.
- La Fundación Jubileo con el trámite del sello ecológico, también *“hizo un video, pero todavía no lo conocemos ese video”*, dijeron.
- El IPDRS con We Effect apoyan en el empoderamiento para el ejercicio de derechos, especialmente de mujeres, en entornos libres de violencia y con medios de vida sostenibles.

Algunos recuerdos y anécdotas para la reflexión

En estos años de trabajo las y los socios tienen recuerdos bonitos y especiales con algunos técnicos que formaron parte de organizaciones e instituciones que los apoyaron. También pasaron por momentos divertidos, experiencias graciosas y otras no tanto. Recuerdan con mucho cariño, las enseñanzas que les dejaron a través de cada uno de los talleres en que participaron, las herramientas que les proporcionaron. Del mismo modo, hubo otras ocasiones donde sintieron que la experiencia con algunos de sus capacitadores fue demasiado corta y el resultado no fue el esperado. Aquí un popurrí de anécdotas.

“Cuando concluyó el proyecto, nos tenían que entregar los equipos, las maquinarias... y la ingeniera sacó fotos de todo.... Teníamos miedo de tocar las máquinas. Cuando me dice ‘súbase al motocar’, yo asustado le digo ‘yo no sé manejar’. Ella me dice, ‘no importa, siéntese, es para la foto nomás’ ” (Renato Racua).

“Teníamos que empezar a trabajar... Pregunté quién sabe manejar motocar. Nadie sabía manejar, hasta que uno dijo ‘yo sé manejar’. Parece que sabía. Le digo ‘enseñale a este chico, pero solo en esta calle no vayan a salir a la calle principal, hasta que agarre confianza’. Después de algunas vueltas, ya vimos que el maestro iba arriba y el aprendiz ya iba manejando. Cuando escuchamos que salieron a la calle principal, iban a toda velocidad, más allá cerca del camino hay unos mangos y ahí se calló el motocar ... Nosotros, espera y espera, y ellos nada de volver... cuando el maestro venía a pie, venía triste. ‘Qué fue’ le dije. ‘Éste se chocó’ dijo.... Apenas el día antes lo habíamos recibido el motocar” (Renato Racua).

“Con el horno nos pasó lo mismo, al inicio teníamos miedo de encender, hasta que tuvimos que encender con el compañero Erlin, lo encendimos y no podíamos apagarlo... casi nos quemamos, varias veces casi nos quemamos” (Renato Racua).

“El municipio nos entregó la infraestructura un solo cuarto, luego viene la institución de ACCESOS fue la primera que nos apoyó. Vino el Ing. Gamarra con el SENASAG y su director nacional, tuvimos buenas relaciones, nos ayudó y nos orientó cómo iba a ser el modelo de la planta y empezaron a mover las máquinas en sus respectivos lugares” (Renato Racua).

“Por primera vez me tocaba hornear con don Erlin. Puse los chipilos a las parrillas. Cuando estaba metiendo la parrilla me grita ‘¡cuidado con el “pilincito”!’ Me hizo saltar con el grito. Yo no sabía qué era el “pilincito”. Bajamos la parrilla y yo no lo miraba y él me mostró. El “pilincito” había sido el termómetro del horno, era como un alambre. Si lo tocábamos se podía desprogramar el horno” (Emilse Vargas).

“La primera vez el Ing. Rafael, antes trabajó en la FAO y otras instituciones, entró con mucho entusiasmo a ayudarnos, controlaba las uñas. Parece que no sabía lo de la resina, así que se manchó toda su ropa con la resina, y el plátano pelaba con la uña, sin cucharita, seguro le lastimaba, pero aguantó calladito, no dijo nada... Sigue hasta ahora con nosotros” (Cielito Racua).

“A nosotros como ACOPALT no nos querían incluir en ningún programa ni proyecto de frutos amazónicos, ni en el Municipio de Riberalta ni en ningún programa. Nos observaban que la chila no es fruto amazónico. Bregamos por todo lado y nada. Hasta que el Ing. Angola de IPHAE y que estaba en FEDAPABENI, y la abogada que nos tramitaba nuestra personería nos llaman y nos dicen cómo podíamos nosotros entrar: que hagamos mezclas de chila con chocolate, y así entramos, así está en nuestra personería jurídica. El Municipio no quería por nada, nuestra Federación ya nos ayudó en eso ” (Renato Racua).

“A veces ponen requisitos en los proyectos, no? Para cumplir cambiamos nuestros reglamentos, también la directiva. Así entramos en el proyecto” (Asociada).

“Al inicio yo no venía al pelado del plátano. Una vez vino la prensa y me entrevistaron y me dijeron que les explique cómo era el procedimiento de la transformación del plátano hasta la chila..., y yo ni idea pues, no sabía nada de eso. Ni sé lo que les dije ... De ahí me di cuenta que tenía que saber, conocer, meterme y conocer bien cómo funciona la planta” (Cielito Racua).

“Toda la capacitación que nos dieron de ONU Mujeres nos dejó conocimiento, empoderamiento a las mujeres, como enfrentar la violencia, todo eso nos ayudó, tenemos buenos recuerdos, no solo dio maquinaria o equipos” (Emilse Vargas).

“...Uno de los buenos recuerdos que tenemos es con el Ing. Rafael, que ahora trabaja en Medicus Mundi. En el año 2020, cuando hicimos la canasta estudiantil, él venía a la planta, nos ayudaba, al otro día temprano se iba, ayudaba en el pelado del plátano, hornear y a pe-

sar. Él estaba siempre con nosotros, harto nos colaboró, nos hacía reír, compartimos. Él es el técnico, nuestro técnico de la Asociación, nos decía lo que teníamos que hacer para mejorar, nos daba ánimo para seguir adelante, tenemos mucha confianza con él” (Virginia Cuñashiro).

Algunas de estas anécdotas son o provienen de la insuficiente atención de instituciones y técnicos al fortalecimiento de capacidades, que no logran capacitar a las y los socios de ACOPALT hasta que tengan seguridad, destreza en el manejo y todos los cuidados con las instalaciones, equipos, maquinaria, etc. Muchas veces, la lógica de los proyectos, los requisitos, la práctica y forma de trabajo de algunas instituciones no coinciden con la dinámica y ritmo de las organizaciones comunales, de productores, etc. Otras instituciones y técnicos, en cambio, dejan un valor agregado a la capacitación técnica y establecen lazos de confianza y compromiso con el emprendimiento.



ACOPALT en reunión de planificación, en 2024.
Foto: Lorenzo Soliz (IPDRS), 2024.



11. Algunas claves del éxito

Las y los asociados, haciendo una reminiscencia de todo el recorrido y el trabajo realizado hasta ahora, por más de una década, se consideran exitosas y exitosos; y también consideran exitosa a su organización. Pero, ¿cuáles son las razones del éxito?, ¿cuáles los dispositivos o claves que les permitió alcanzar el éxito?

“A lo que éramos antes, a lo de ahora es un éxito logrado el que tenemos como ACOPALT, todo hemos ido mejorando. No en su totalidad, pero ya es un éxito” (Cielito Racua).

Perseverancia y trabajo

En un principio la organización no tenía capacidades ni condiciones para poner en marcha y manejar la planta, y operar todo el trabajo de organización, procesamiento y comercialización que supone esta iniciativa. Las instalaciones no tenían condiciones óptimas. Como directiva tuvieron que asumir que estaban al frente de un gran emprendimiento, para las condiciones de la comunidad y de la época.

Poco a poco, con el apoyo externo lograron desarrollar capacidades nuevas, mejores condiciones de los ambientes. Aprovecharon los aprendizajes de los talleres tanto técnicos como organizativos, y el empoderamiento de sus capacidades.

La perseverancia y el trabajo de cada socia y socio, y de la directiva fueron factores clave del éxito de esta organización, que supieron afrontar y resolver los problemas de iliquidez, las inundaciones del 2014 y sus múltiples consecuencias, la salida de muchas asociadas y asociados; el desafío de recomenzar después de la inundación y después de la pandemia del COVID-19.

Unión en la organización y en la familia

Otro factor que es considerado clave del éxito es la unión entre las y los asociados y la perseverancia como equipo. El esfuerzo, el sacrificio, el tiempo y la dedicación han sido valores importantes en esta historia. Así como también ha sido importante tener objetivos en común, como buscar re-

cursos y alianzas, mejorar la calidad del producto y aspirar a tener presencia en el mercado local, nacional e internacional, por ejemplo.

“La unidad, el esfuerzo y la comprensión ha hecho que podamos trabajar todos juntos por eso hemos visto que hemos crecido, aunque no el cien por cien, han habido altibajos, pero es minoría, lo solucionamos hablando en reuniones superamos eso” (Renato Racua).

La unidad es clave no solo en la organización sino también en la familia, especialmente, con las parejas.

Desde la perspectiva de las mujeres asociadas, recomiendan principalmente la unión, la comunicación con el equipo y con la familia:

“Saber escuchar y ser escuchado, eso hace que se siga adelante con esas ganas, y sobre todo, como mujer tenemos que hablar bien con el esposo, con la pareja porque si nos metemos a algún emprendimiento podemos desarrollarnos y crear otras actividades y luchar por el emprendimiento. Que el esposo entienda eso y que no solo es por lo económico sino para mejorar nosotras mismas... de todo ese esfuerzo y sacrificio después se ve el resultado. Demora un tiempo, hay que sobrellevar y seguir adelante, y empoderarnos. Trabajar por los hijos también” (Cielito Racua).

“...Mi esposo nunca me ha puesto trabas para venir aquí, yo trabajo por mis hijos y lo que llevo ayuda en la casa, eso comprende él, así que voy a seguir aquí, hasta que Dios me dé vida...” (Casilda Queteguari).

“Mi esposo cada vez me decía, ‘a qué vas tanto ahí, a perder tu tiempo, no traés nada’. Yo le repetía, ‘voy porque quiero, algún día vamos a ganar...’ y así fue. Ahora ha comprendido ... ya no dice nada” (Virginia Cuñashiro).

Compartir los beneficios en la familia y la comunidad.

Las y los asociados en los primeros años no llevaban nada a la familia, todo era trabajo y trabajo, y nada de beneficio. Por eso muchos, especialmente, las mujeres presionadas por las circunstancias, la familia y los maridos, dejaron la asociación. Después de tanto esfuerzo ahora hay resultados *“lo que logramos en la planta, llevamos a la casa, lo compartimos con la familia, hay satisfacción ahora...”*, indica Renato Racua.

“Sea lo poco que llevamos, ayuda a la economía, a la vida familiar, la familia lo reconoce lo disfruta, pese a que la mujer a veces está ausente en momentos en que debía estar en el hogar...” (Cielito Racua).

Además, los beneficios se extienden de diversas maneras a la comunidad. Esto se refleja tanto en la generación de empleo para asociadas y no asociadas, como por la creación de un espacio donde

la gente es valorada. En particular, las mujeres se han fortalecido con las capacitaciones de empoderamiento de derechos y de capacidades técnicas que han adquirido. El resultado es que existe entre ellas solidaridad y sororidad. La planta no solo beneficia a las asociadas, también provee del producto a otras familias no asociadas. Al pagar mejor que los intermediarios, la Asociación les ahorra costo, tiempo y esfuerzo a estas familias, que de otro modo tendrían que llevar sus productos al mercado de Riberalta. En contraprestación, muchas veces hay una aceptación de pago diferido, hasta que la Asociación cobre por la producción entregada a los compradores.

Liderazgo compartido entre dos personas clave

El presidente y el encargado de comercialización actual, aun ocupando diferentes cargos durante estos años, y pese a que cada uno tiene su carácter y estilo de liderazgo, tuvieron un rol clave. Ambos, aunque solo fueron de “metiches” a aquella primera reunión de septiembre del 2012, una vez elegidos en la directiva, supieron conducir el destino de la organización. Se entendieron bien desde el principio, como ellos afirman, y en los peores momentos, cuando parece que todo se caía, como en 2014 con las inundaciones, ellos pusieron el hombro para seguir y lograr que los pocos que quedan, crean y perseveren en la organización y el trabajo. En dos momentos posteriores intentaron levantar la planta y fracasaron. Siguieron y, en el tercer intento, lograron recuperar y poner en marcha otra vez la planta. Esa capacidad fue una clave y ahora el desafío es cómo transmitir a las nuevas generaciones los aspectos positivos de ese liderazgo compartido.

Apoyo de instituciones públicas y privadas

Otra clave de éxito que consideran las y los asociados es el apoyo de las diferentes instituciones que, según su especialidad y de acuerdo al avance del crecimiento de la organización, supieron dar apoyo para fortalecer las capacidades de la asociación, que demuestra trabajo, responsabilidad y credibilidad.

“Seguramente también vieron algo en nuestra organización, en nuestro trabajo para apoyarnos. Reconocemos y estamos agradecidas con todo lo que nos han apoyado las ONG, que todo se logró también con su apoyo y nuestro trabajo y esfuerzo” (Yudid Loayza).

“Algunas instituciones nos dicen, ‘nosotros no venimos a construir nada desde abajo, apoyamos a construir desde donde están ustedes, lo que ya han hecho hasta ahora, de ahí para arriba, a eso venimos’. El otro día nomás, una ingeniera nos dijo: ‘estos recursos adicionales vienen de otra comunidad, que no ha sabido responder, que no trabaja bien. Ustedes son responsables, responden y por eso estamos asignando aquí’ ” (Renato Racua).

Sin duda, tiene que haber una corresponsabilidad entre las instituciones y las organizaciones locales para que las iniciativas y proyectos marchen bien. La confianza mutua y la efectividad son fundamentales y hay que seguirlas cultivando.



12. Riesgos y amenazas

Riesgos ambientales y sociales

Uno de los riesgos son las inundaciones, como ya sucedió el 2014, y otra menor:

“El riesgo de la producción de la materia prima que se trae del lado el río. Cuando hay inundación el sembradío de plátano se llena de tierra y arena, y mueren las plantas, la materia prima. El agua también está en riesgo, no lo tenemos segura en la planta... También la conexión eléctrica, los cortes, a veces coincide con entregas que tenemos que hacer. En la canasta estudiantil, en 2020, no pudimos cumplir porque más se cortaba la energía que lo que estaba conectado” (Yudid Loayza).

Cuando sucede un corte eléctrico, no solamente sufren daños las máquinas que están en pleno funcionamiento, también sufre daños la materia prima porque el plátano una vez pelado debe ser deshidratado. Este tipo de situaciones puede provocar pérdidas económicas y pérdida de la calidad del producto final. *“A veces hemos tenido que botar el plátano porque lo primordial, como ACOPALT, es que nuestros productos tienen que ser de calidad”*, indica Cielito Racua.

Un riesgo interno que las y los miembros de la Asociación identifican como amenaza son posibles malos entendidos en la comunicación entre ellas y ellos, y sobre todo el incumplimiento del estatuto, reglamentos o acuerdos, pueden poner en riesgo la organización.

“Hemos dicho que somos una familia, lo que le pase a uno debe ser de conocimiento de todos, para buscarle salida. Puede darse esa situación en cualquier momento, uno como hombre cambia de idea, yo lo considero que puede suceder... A veces no vienen todos a la reunión y no se informan” (Renato Racua).

Otra de las amenazas es la falta de confianza de parte de los socios en la inversión del dinero generado. Por ejemplo:

“Cuando hay un pedido de mil kilos para arriba, por ejemplo, la suma de dinero que llega es más y entre los compañeros hay esa desconfianza acerca de qué se ha hecho, qué se ha com-

prado. No sabemos y no todos nos informamos, algunos nos enteramos después de lo que ya habían comprado y de lo que ya habían hecho. Por eso, a veces hay molestia, la amenaza es la desconfianza por el dinero, por la venta... Pero solucionamos, pero que ya no haya esas desconfianzas” (Emilse Vargas).

“Otra amenaza es que falta el embardado de la planta, pueden ingresar animales, puede haber contaminación por bacterias y virus, contaminación aeróbica a los productos de la planta. Necesitamos el embardado. También por la limpieza del área que está enmalezado que pueden ingresar víboras, ratones” (Yudid Loayza).

Al no tener una barda pueden entrar personas a la planta, como ya lo hicieron una vez y se llevaron algunas piezas del motocar. Lo mismo puede afectar el trabajo en el vivero y los plantines que se están produciendo.

Incorporación de nuevos asociados y jóvenes

Se enfatiza un riesgo a corto y mediano plazo, para su funcionamiento y continuidad, si la ACOPALT no logra la inclusión de nuevas y nuevos asociados. Además, que las y los nuevos integrantes puedan ser principalmente jóvenes, mujeres y hombres.

Esto incluye la necesidad de reconsiderar el requisito y monto de ingreso con 5.000 Bs., ninguno de las y los jóvenes tiene esta capacidad económica, ni siquiera a plazos; tampoco la mayor parte de las familias de la comunidad.

La ACOPALT tiene el desafío de lograr que nuevas familias y jóvenes se interesen en ser socios capaces de conducir este emprendimiento, y no solo ser trabajadores. Asimismo, lograr que se interesen en capacitarse en el manejo administrativo contable de la asociación, marketing, manejo de equipos y maquinaria, entre otros. Además, lograr la preparación y renovación de la directiva de la ACOPALT, como establecen el estatuto y reglamento.

Apertura y consolidación de nuevos mercados

Otro de los riesgos es el del mercado. Concentrarse y en cierto modo depender solamente de las compras estatales como el desayuno escolar. Es importante que la ACOPALT amplíe su acceso a las compras estatales, por ejemplo, en la lactancia materna, los comedores universitarios, las fuerzas armadas. *“Lograr un capital de operaciones de por lo menos cien mil; mejorar la administración; diversificar la oferta de derivados, incluso como alimento complementario para bebés; cambiar de empaque...”*, recomienda el Ing. Rafael Velásquez.

“El producto de la chila es bueno, pero no se conoce mucho, no es como el chivé, que todo el mundo consume, donde uno va, la gente consume chivé...No pasa lo mismo con la chila. Si bien

tenía mercado en la empresa Urkupiña, no es suficiente. Hay que apoyar para el consumo, difundir más, que haya más hábito de consumo. Abrir mercado no solo local, sino en otras regiones. Hacer mezclas con varios productos de la región. Falta visión de mercado” (Mauro Cambero).

Los riesgos y amenazas identificados generan una agenda para la ACOPALT, para ver cómo prevenir, mitigar y afrontarlos.

Algunos de los riesgos como los incendios se deben prevenir y mitigar en acción colaborativa con la comunidad y otras organizaciones, cumpliendo y haciendo cumplir las normas, por ejemplo, sobre el fuego controlado. Igualmente, los riesgos de contaminación de los productos deben resolverse a la brevedad.

Otros riesgos, como las inundaciones, son más complejos, aunque de alguna manera se previenen con la experiencia del año 2014, con el resguardo de plantines y las plantaciones en altura.

En cambio, lo referido a la mentalidad y la práctica de las y los jóvenes, en relación a su ingreso y pertenencia o no a la organización es más complejo y supera la capacidad de la Asociación. Se requiere generar espacios de reflexión, análisis con metodologías y estrategias renovadas; de escuchar sus necesidades, expectativas y sueños; intercambios de experiencias con otros jóvenes, con organizaciones de jóvenes; viajes de intercambio, entre otros, podrían ayudar a modificar esta visión, mentalidad y prácticas, que no es propio de esta comunidad sino de muchas otras del mundo rural.



13. Sueños a futuro

Las y los asociados comparten sus sueños personales y sus sueños colectivos. Tienen visiones cercanas sobre el futuro de la Asociación y sus miembros. Veamos en la expresión de algunas de ellas.

“... me gustaría ver una empresa grande solvente, consolidada, trabajando todos los días, para dar empleo a la comunidad. Mi gran sueño es también sacar nuestro producto fuera de Bolivia por su riqueza nutricional, poder exportar” (Cielito Racua).

“Mi gran sueño es ver la planta más grande, embardada, no como ahora abierta, exportar para fuera, a otros países, solvente para nosotros y para toda la comunidad, que haya trabajo para todos” (Yudid Loayza).

De esta manera, poder generar mayores oportunidades y generar fuentes de empleo para la comunidad para que las familias tengan un ingreso económico estable que le permitan gozar de una vida digna y tranquila.

“Que ACOPALT sea una empresa grande y no solo vender harina de plátano sino también hacer harina fortificada directo para el consumo, derivados, panes, galletas, tortas, tallarín, y otras que diversifique los productos. Tener un ambiente específico para los derivados que llegue a muchos mercados y supermercados en diferentes departamentos de Bolivia. Productos bien empacados. Que las mujeres tengan trabajo con estos derivados” (Emilse Vargas).

En la parte organizativa también hay desafíos y sueños a la vez. Uno de ellos es:

“Aumentar y renovar los socios y socias. Que haya mujeres, que haya jóvenes. Cuando hay trabajo, que nosotros ya no hagamos trabajo pesado, ... tener nuestra área donde controlar el trabajo que hagan los contratados, tener un sueldo mejor” (Emilse Vargas).

Pero los sueños no se limitan solo a la producción, a la economía, al trabajo, también rondan en el bienestar de las personas, de las familias. *“El sueño que tengo es que cada familia, cada socio disfrute de su vida, con una mejora de su vivienda en su hogar, que logre con la ganancia de la empresa”* (Renato Racua).

Como parte de los sueños, también ronda en la mente de las y los asociados el llegar a ser una “empresa”. Aún no está muy clara si se trata de una Asociación con un manejo técnico más empresarial o si se trata de una transformación jurídica. De todas maneras, quedó pendiente pensar un poco más y en caso de una eventual transformación jurídica de asociación a empresa, estudiarla muy bien, buscar apoyo y orientación profesional para todos los cambios que ello implica.



Talleres de sistematización de la experiencia de la ACOPALT
Foto: Lorenzo Soliz (IPDRS), 2023.



14. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas podrían girar en torno a aquellas acciones y decisiones que se tomaron y que nunca más se deberían repetir.

Una de ellas es, por ejemplo, todo lo que tiene que ver con el diseño adecuado de la planta, la sujeción a las normas para este tipo de emprendimientos. Esta ausencia tiene muchos costos posteriores, en tiempo, esfuerzos, economía. Concretamente, *“no construir la planta sin antes no tener un plan, un diseño adecuado, sin antes no tener un consentimiento del SENASAG para tener una planta adecuada y que cumpla las normas”*, señala Yudid Loayza.

Por la misma razón: *“el horno está muy cerca del aire acondicionado y del área blanca, es igual un costo para nosotros, está fregando a nuestro aire acondicionado. Además, el horno ya no debería ser a leña...”* (Emilse Vargas).

“Tendríamos que haber tenido un plan para el tendido eléctrico, ahorita de un solo medidor nace toda la red para todas las máquinas, y no es adecuado ahora. La reinstalación es un costo para nosotros...Por ejemplo, un molino no funciona por el problema eléctrico...” (Renato Racua).

En lo organizativo, algo que no se debe repetir es permitir la dejadez por el incumplimiento de las normas y acuerdos. El incumplimiento se hace normal:

“...No estamos acatando las normas, queremos hacer prevalecer nuestra idea nomas, sin escucharnos. No incumplir nuestros propios reglamentos y acuerdos. No permitir la dejadez en el cumplimiento de la normativa y los acuerdos, esto se puede agravar. Otro tema importante es que, si bien todos hacemos de todo, la parte administrativa y contable tiene que ser especializada” (Renato Racua).

Un aprendizaje desde la experiencia de la autoridad municipal de entonces es que *“...hay que hacer un seguimiento continuo, y no ser demasiado paternalistas con los proyectos. A la gente tiene que costarle algo, sino no funciona. Eso sobre todo con los proyectos productivos”* (Mauro Cambero).

14. Lecciones aprendidas y persistencia: Pilares de una inspiradora experiencia asociativa en la Amazonía boliviana

Otra de las lecciones es que no basta con el deseo de que las y los jóvenes se formen para que “nuestra gente” sea personal profesional y que maneje la planta. Las y los jóvenes están en otros procesos, tienen otros intereses y necesidades. Hace falta generar espacios para el diálogo y la escucha, conocer mejor sus necesidades, expectativas y analizar cómo lograr incorporarlos en el actual proceso de crecimiento de la planta.

Un pedido grande de *chila* genera y mueve la economía de las y los socios y de la gente de la comunidad. Muchos venden los racimos de plátano, no solo los socios; tienen empleo e ingresos, se encuentran, trabajan juntos y comparten en la planta; otros venden aunque sea leña, etc.

La economía de la *chila* puede aún ser considerada débil; de hecho, ningún asociado o asociada vive solo con lo que gana de la chila, todos tienen actividades diversificadas y complementarias; sin embargo, los beneficios que obtienen de la planta son una contribución importante para la economía familiar, pueden llegar a aportar hasta el 56% en la mayoría de los casos. Además de los beneficios no económicos mencionados.

Así, la historia de ACOPALT forma parte de muchos otros esfuerzos por construir alternativas de desarrollo sostenible y la vida digna en la Amazonía.



Entrevista a Virginia Kuñashiro, Casilda Queteguari y Renato Racua
Foto: Lorenzo Soliz (IPDRS), 2023.

Documentos consultados

ACOPALT, 2023. Documento de Sistema Participativo de Garantía, SGP.

ACOPALT, 2019. Estatuto y el reglamento interno.

ACOPALT, 2015. Acta de Fundación de ACOPALT, 14 de noviembre 2015.

ACOPALT. s/f. Tablero de cálculo de costos.

Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta, s/f. Cuadro de Informe Técnico de proyecto. *Fortalecer a las capacidades productivas, transformación y comercialización del plátano en 7 comunidades campesinas.*

COMPRORI, 2012. Acta Asociación Comunitaria de Productores y Comercializadores de Plátano, “COMPRORI”, del 21 de septiembre del 2012.

Monje, Freimner, s/f. Breve Reseña histórica de la fundación de la chila. ACOPALT.

Sitios Web

<https://www.fao.org/bolivia/noticias/detail-events/es/c/1191725/>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100054286580094&sk=mentions>

<https://www.facebook.com/watch/?v=959730171298057>

<https://www.youtube.com/watch?v=j7SkMGHrtIE>

https://www.helvetas.org/es/bolivia/quienes-somos/siguenos/noticias/Gobierno-y-cooperacion-entregan-planta-de-procesamiento-de-frutos-amazonicos-en-Riberalta_pressrelea-se_10254?fbclid=IwAR3IprURAsnOjQIHQFw7TAhjsDw2jpJHT9rHbwHrbD3hpbvQT4ozbx25IP7

Personas entrevistadas:

Renato Racua Siani

Erlin Moreno Saravia

Freimner Monje

Cielito Racua Jimenez

Casilda Queteguari Zabala

Emilse Vargas Villalba

Yudid Loayza Vaca

Virginia Kuñashiro Chavith

Jheison Alan Monje

Prof. Mauro Cambero exalcalde de Riberalta

Ing. Rafael Velásquez (Medicus Mundi)

