



MUNICIPIO PRODUCTIVO Y PROMOCION ECONOMICA

Lecciones aprendidas
en su aplicación

Equipo responsable del Texto:

Edmundo Garafulic, Coordinador Nacional
Javier Zubieta, Coordinador Adjunto
Laurent Thévoz, Asesor

La Paz

Milton Arias
Inés Fernández
Edgar Ramos
Luis Villegas

Cochabamba

Jorge Aldunate
Harold Camacho
Eduardo Silva
Juan Carlos Quiroga
Isabel Villacorta

Chuquisaca

Freddy Aramayo
Edmundo Zelada

Compilación de la sistematización

Luis Bredow

Corrección y coordinación para edición

Guadalupe Torrico

Diseño de Tapa

Vladimir Villagra

PADER-COSUDE

Primera edición: octubre de 2004

D.L.: 4-11621-04

Producción

Plural editores
Rosendo Gutiérrez 595 Esq. Ecuador
Teléfono 2411018 / Casilla 5097, La Paz – Bolivia
E-mail: plural@accelerate.com

Impreso en Bolivia

***Equipo PADER – COSUDE que participó
en el proceso de implementación de la propuesta:***

Iván Arias, Coordinador Nacional de la 1ª fase
Edmundo Garafulic, Coordinador Nacional 2ª y 3ª fase
Javier Zubieta, Coordinador Adjunto
Laurent Thévoz, Asesor

La Paz

Milton Arias
Inés Fernández
Mirko Gámez
Lucio Méndez
Milton Pacheco
Edgar Ramos
Luis Villegas
Adolfo Valdés
Ana María Kudelka

Cochabamba

Jorge Aldunate
Harold Camacho
Eduardo Silva
Juan Carlos Quiroga
Isabel Villacorta

Chuquisaca

Freddy Aramayo
Edmundo Zelada

EI PADER – COSUDE en:

La Paz

Av. Ecuador No 2186 Piso 2 – Teléfonos 2412434 – 2112455– Fax: 2110718
Casilla de correo 4679 E-mail: pader@ceibo.entelnet.bo

Chuquisaca

La Madona Edif. Prefectura – Teléfono 6913053 – Fax 6461182 – Casilla 260
E-mail: PADER@pelicano.cnb.net

Cochabamba

Calle Reza No 489 Esquina Av. Costanera – Teléfono 4117541 – Fax 4522786
E-mail: padercbba@adslmail.entelnet.bo

<http://www.municipio-productivo-pader.com>
<http://www.desarrollolocal.org.bo>

Í N D I C E

Presentaciones
Resumen

1. INTRODUCCIÓN

El contexto en el que se desarrolló la intervención
Marco legal en el que se implementan los procesos de promoción al
Desarrollo Económico Municipal

2. RESUMEN DEL PROPUESTA DEL PADER

Las condiciones para desarrollar el proceso
La Promoción Económica como instrumento para luchar contra la pobreza
Promover y apoyar
Elementos para la construcción de un proceso de Desarrollo Económico
Municipal

- Un espacio de permanente de concertación público – privada
- Una visión compartida sobre el Desarrollo Económico

Roles y capacidades de los actores

- Del Gobierno Municipal
- De los actores económicos privados
- De las instancias privadas de apoyo

3. EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PADER

Alianzas con otras instituciones
Mapa de intervención del PADER
Los procesos de intervención
Intervenciones directas del PADER

Municipio de Coroico
Municipio de Caranavi
Municipio de Guanay
Municipio de Guaquí
Municipio de San Benito
Municipio de Punata
Municipio de Tarata
Municipio de Monteagudo
Municipio de Villa Vaca Guzmán

Intervenciones a través de otras instituciones

Mancomunidad Sara – Ichilo
Mancomunidad Chuquisaca Centro
Mancomunidad Norte de Potosí
Mancomunidad del Río Beni

4. ANÁLISIS DEL PROCESO

A. LA VISIÓN COMPARTIDA DEL DESARROLLO MUNICIPAL

La priorización de los rubros
La priorización de los rubros mediante el enfoque de cadenas de valor local

B. EL ESPACIO DE CONCERTACIÓN PÚBLICO – PRIVADA

La conformación de los espacios de concertación público – privada
La institucionalización de los espacios de concertación público – privada.
Oportunidades y obstáculos en los procesos de concertación

C. LOS ROLES DE LOS ACTORES

El rol del gobierno municipal
El rol del gobierno municipal desempeñado a través de las unidades de Promoción Económica Municipal – UPEM.
El rol de los agentes económicos privados

- D. LA AGENDA DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL
- E. MEDIDAS Y ACCIONES PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL.
- F. INVERSIONES GENERADAS POR LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO RURAL.
Inversiones públicas
Inversiones privadas
- G. PROTAGONISMO DE LOS ACTORES DURANTE LA INTERVENCIÓN
- H. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTOS

5. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

A N E X O S:

- Anexo No. 1: Metodología de la sistematización
- Anexo No. 2: Cuadratura de la pobreza
- Anexo No. 3: La dinámica de la asignación de recursos municipales y los dilemas que plantea la Promoción al Desarrollo Económico.
- Anexo No. 4: La dinámica de la confianza: La construcción de la cooperación en proyectos complejos.
- Anexo No. 5: Espacios de concertación público-privada conformados
- Anexo No. 6: Aliados estratégicos y tácticos durante la intervención
- Anexo No. 7: Principales actores locales por municipio de intervención
- Anexo No. 8: Estudios de cadenas de valor realizados con el apoyo, asistencia técnica y/o financiamiento del PADER.
- Anexo No. 9: Glosario de siglas.

PRESENTACIONES

El Excelentísimo Señor Presidente Constitucional de la República de Bolivia, Lic. Carlos D. Mesa, desde el inicio de su mandato en octubre del 2003, ha manifestado su firme voluntad de otorgar a los Gobiernos Municipales, las capacidades técnicas y financieras que les permitan constituirse en catalizadores del desarrollo productivo rural.

En este contexto, el Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios viene impulsando la construcción participativa de la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural (ENDAR) que en el corto plazo debe constituirse en el instrumento que oriente las iniciativas de desarrollo productivo por parte de la sociedad civil. Dicha estrategia debe también constituirse en el marco de referencia de la cooperación internacional y de la intervención gubernamental, para lograr el bienestar y progreso de las familias rurales.

El diseño de la ENDAR en el marco del Diálogo Nacional Bolivia Productiva, parte de una propuesta gubernamental a ser implementada a través de tres ejes: el Desarrollo Económico Local (DEL) mediante el cual se vinculan el Gobierno Municipal y las Asociaciones de Productores como actores fundamentales para promover su desarrollo, buscando la priorización participativa de las inversiones; las Cadenas Productivas como mecanismo destinado a mejorar la productividad y lograr la competitividad de productos agropecuarios y su acceso a mercados internos y externos; y finalmente la Transferencia Directa de Recursos a Comunidades, otorgando capacidad financiera mediante recursos de administración directa con control social, para implementar los proyectos priorizados.

Bajo este esquema, el Programa de Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER) juega un papel predominante y marcadamente exitoso en el empoderamiento de Gobiernos Municipales, experiencia que presentamos en esta publicación como herramienta de consulta para continuar la búsqueda de mejores días para los hombres y mujeres del ámbito rural boliviano.

Lic. Diego Montenegro Ernst
Ministro de Asuntos Campesinos y Agropecuarios

A partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular, el año de 1994, se han desarrollado de manera progresiva una diversidad de experiencias de promoción económica en municipios del país, las mismas que se han constituido en insumos importantes para el análisis y formulación de propuestas de política pública que buscan su aplicación en una cobertura más amplia de municipios, generando espacios de concertación público-privada y agendas de responsabilidad compartida entre los gobiernos municipales y los agentes económicos locales.

Desde el Estado, el Proyecto de Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER), a partir de 1996 ha venido trabajando en la sistematización de estos avances, lo que ha permitido sumar esfuerzos, junto a otras iniciativas impulsadas desde las IPDs, para avanzar en el desarrollo de un cuerpo teórico de conceptos e instrumentos para la promoción del desarrollo económico.

Inicialmente la discusión se centró en torno al concepto de “Municipio Productivo”, como un segundo momento de la Participación Popular, y ahora se está trabajando en relación al concepto de “Desarrollo Económico Local”, que trasciende la dimensión territorial e incorpora el ámbito espacial-regional en la planificación del desarrollo económico.

El PADER ha publicado diversos trabajos relacionados con la promoción del desarrollo económico local entre los que destacan el **“Manual de Municipio Productivo y Promoción Económica Municipal”** (1999) y ahora nos entrega la presente publicación: **“Municipio Productivo y Promoción Económica: Lecciones aprendidas en su aplicación”**, en un momento en que el país se encuentra comprometido en la ejecución del Diálogo Nacional Bolivia Productiva (DNBP), cuyo principal resultado serán las Estrategias Productivas Integrales (EPIs) Municipales, Departamentales y una EPI Nacional.

En este contexto, la presente publicación nos ofrece un conjunto importante de “ideas fuerza” para avanzar en la sostenibilidad de las EPIs, que constituye una de las principales tareas para el Estado y las Organizaciones Económicas cualquiera sea su naturaleza, una vez concluido el DNBP. El texto nos plantea además que, si bien, la aplicación del enfoque de cadenas a nivel municipal constituye un avance importante, sólo es un primer paso en la promoción del desarrollo económico local, que debe ser complementado con una visión más amplia que incorpore las mancomunidades de municipios y la gestión prefectural desde una visión de región, en el marco de los procesos de profundización de la descentralización que viene impulsando el Estado.

Finalmente, nos muestra que las alianzas estratégicas entre actores públicos y privados, no solamente son necesarias sino que son posibles y funcionan en la práctica.

Como actores públicos involucrados en el proceso de promoción al desarrollo económico local/regional esperamos, a través de la presente publicación, contribuir a la profundización y compatibilización de enfoques métodos e instrumentos para la promoción económica pero, fundamentalmente, buscamos contribuir a la acción y a la práctica cotidiana que promuevan el desarrollo económico local.

Luis Marcelo Renjel R.
VICEMINISTRO DE FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEPARTAMENTAL
MINISTERIO SIN CARTERA RESPONSABLE DE PARTICIPACIÓN POPULAR

PRESENTACIÓN

Los esfuerzos que se han hecho para efectivizar el Desarrollo Económico Local en los distintos municipios del país nos muestran claramente que aun hay mucho que recorrer. Algunos de los principales puntos, son sin duda, la identificación y reconocimiento general de los actores económicos locales; el segundo aspecto es el establecimiento natural de los roles de los distintos actores. Sin embargo ambos aspectos están circunscritos en el contexto legal, por lo que obliga a una reflexión profunda de los alcances y límites de la Ley de Participación Popular, y la Ley del Diálogo Nacional, principalmente.

Nuestra experiencia como organizaciones económicas campesinas y gestores del desarrollo práctico de la economía local, es ratificada en muchas partes del presente documento. Los pequeños productores campesinos organizados en OECAs continuamos luchando solitariamente para salir de la pobreza, aun no hemos encontrado el contexto que nos permita mejorar nuestra producción, transformación y comercialización de nuestros productos. De hecho el incremento de nuestros ingresos repercute directa e indirectamente en la economía de nuestros municipios, dinamizando a toda la región.

Por una parte las OECAs necesitamos una serie de servicios como servicios financieros integrales, transferencia tecnológica apropiada, fortalecimiento organizacional en transformación, comercialización, etc.; pero también necesitamos espacios políticos para fomentar la producción local y ser parte de la planificación municipal.

Ambas cosas no pueden ir separadas, las primeras corresponden a voluntades organizativas estatales, las segundas son combinaciones de voluntades políticas a través del establecimiento de un marco legal favorable al desarrollo de las OECAs y la construcción de una misma visión de desarrollo con los otros actores económico-sociales. Sólo congregando ambos espacios se logrará establecer las bases de un verdadero desarrollo, no sólo de aquellos municipios donde tienen mayor potencial de desarrollo, sino de todos aquellos donde se necesita mucho más por la pobreza de sus regiones y habitantes.

En cuanto al presente documento denominado "Municipio Productivo y Promoción Económica, *Lecciones aprendidas en su aplicación*", fruto del trabajo de los últimos años del PADER, del cual somos miembro del Directorio, encontramos las divergencias de visiones de algunos actores sociales y económicos respecto al desarrollo, pero también vemos los esfuerzos de los mismos actores por hallar estrategias reales que permitan el ansiado desarrollo. Esperamos que en las siguientes lecciones aprendidas podamos conocer la relación de los "Agentes económicos" y la "Promoción Económica"

Sin duda es un trabajo que merece ser estudiado para comprender la realidad, y en base a esta planificar con los protagonistas las futuras acciones para conseguir los objetivos anteriormente enunciados.

Zacarías Calatayud
PRESIDENTE CIOEC BOLIVIA

PRESENTACIÓN

Desde el sitio que ocupa en el Directorio del Proyecto de Promoción del Desarrollo Económico Rural- PADER, la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM-Bolivia), ha seguido con gran interés las experiencias de esta organización así como su trabajo, entusiasta y entregado, a lograr metas que también son nuestras.

Este interés se origina en el hecho que uno de los grandes objetivos de la FAM – Bolivia es promover una nueva cultura de gestión pública. Y uno de los pilares de esta nueva cultura es la participación de los ciudadanos en la orientación de las políticas del municipio. Cuando estos ciudadanos son, además, actores económicos privados, surge necesariamente la promoción del desarrollo económico local, que implica la concertación entre los actores privados y los gobiernos municipales para orientar la política económica y productiva del municipio. Esto es lo que he bautizado como huella digital municipal.

Las experiencias del PADER y de sus instituciones aliadas demuestran que la concertación entre los actores económicos privados y los gobiernos municipales no solo es posible, sino que alcanza resultados por demás interesantes y motivantes, que, en la práctica, elevan la calidad de vida de toda la población.

Sin embargo, como es natural, estas experiencias también ponen en evidencia los obstáculos que encuentra la buena voluntad de los gobiernos municipales cuando éstos desean realizar inversiones concurrentes con los actores privados. Algunos de estos obstáculos son de orden legal, otros tienen motivos políticos y muchos se originan en la insuficiente capacidad de los gobiernos municipales para desempeñar un rol nuevo y no siempre fácil.

De ahí que consideramos que las experiencias del PADER y de sus instituciones aliadas, además de las recomendaciones que surgen de estas experiencias pueden ser útiles porque contribuyen a orientar a los gobiernos municipales para que lleguen a desarrollar una nueva cultura de gestión pública.

Michael John Bennett
PRESIDENTE DE LA FAM

PRESENTACIÓN

El proyecto de Promoción al Desarrollo Económico Rural – PADER – COSUDE, nace de un largo proceso que busca perfeccionar la descentralización y que tiene uno de sus puntos culminantes en el proyecto “Planificación Regional (PLAREG)”. El PADER se desarrolla en el contexto de la Ley de Participación Popular y asume el desafío de darle a esa ley un contenido productivo.

En 1997, el Gobierno de Bolivia y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) suscriben un convenio para promover el desarrollo económico rural a través de la concertación público-privada en el ámbito municipal.

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE tiene dos áreas importantes de acción: La promoción económica con equidad y la buena gobernabilidad y democratización local.

Dentro de esta estrategia de COSUDE, el PADER, cubre ambas áreas. En efecto, la propuesta del PADER promueve condiciones de concertación público–privada que generan buena gobernabilidad y que permiten desencadenar inversiones concurrentes que generen ingresos, empleo y productividad.

El PADER mismo contiene en su directorio un espacio de concertación público–privada, pues está conformado por un lado, por el Viceministerio de Asuntos Campesinos y Desarrollo Rural, que preside el Directorio, el ministerio de Participación Popular, y el Viceministerio de Micro y Pequeño Productor y, por otro lado, por el Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia (CIOEC–B), la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM-Bolivia) y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB). COSUDE también integra el directorio en su calidad de financiador del proyecto.

En noviembre de 1999, el PADER publicó el *“Manual de Municipio Productivo y Promoción Económica Municipal”*, que fue un aporte para que los municipios del país, principalmente rurales, empiecen a incluir en sus agendas el tema productivo.

Durante el período comprendido entre abril de 2000 a abril de 2004, el PADER apoyó procesos de construcción de Municipios Productivos en nueve municipios rurales y en otros diecisiete a través de alianzas con varias instituciones.

Las experiencias de estas intervenciones fueron sistematizadas, obteniéndose lecciones que dieron pie a un conjunto de recomendaciones dirigidas a los diferentes actores que participan en procesos de Promoción Económica Municipal / Local.

El PADER desea agradecer la contribución de las organizaciones de productores que creyeron en la propuesta y la enriquecieron con sus acciones. A los gobiernos municipales que acogieron el proyecto con mucha expectativa y a las instituciones aliadas que ampliaron el alcance de la propuesta y la enriquecieron con sus propias experiencias.

Edmundo Garafulic G.
COORDINADOR NACIONAL PADER-COSUDE

RESUMEN

Para implementar la propuesta del Municipio Productivo durante el periodo comprendido entre abril 2000 y abril 2004, el PADER intervino directamente en nueve municipios rurales y -a través de instituciones aliadas- en diecisiete municipios que forman parte de cuatro mancomunidades.

Se entiende como Municipio Productivo aquel cuyos habitantes tienen mayores posibilidades de obtener empleo digno y una remuneración que le permita satisfacer sus necesidades, es decir, donde la población goza de un mejor nivel de vida. Esta mejora del nivel de vida está directamente relacionada con el aumento de las inversiones privadas que aprovechan las potencialidades del municipio y las oportunidades del mercado.

La propuesta del PADER supone que el gobierno municipal y los agentes económicos privados, principales protagonistas de la construcción del municipio productivo; junto con otros actores, deben definir una visión compartida del desarrollo de su municipio, identificando rubros o actividades económicas que respondan a las vocaciones locales y perspectivas de mercado. Para esto, es

necesario construir un espacio de concertación público – privada en el que se precisan los roles de cada actor, se desarrollan sus capacidades y se establecen acuerdos para realizar inversiones concurrentes y tomar medidas de apoyo a los emprendimientos de los productores con visión de mercado. Estos compromisos se ordenan en el marco de la agenda de responsabilidad compartida municipal.

El proyecto seleccionó los municipios de intervención bajo un criterio de demanda. En todo este periodo se logró alianzas con 21 instituciones que permitió ampliar el área de influencia del proyecto. En el proceso intervinieron, directa o indirectamente ochenta y siete organizaciones de productores.

La implementación de los procesos de construcción de Municipio Productivo, se inicia en un momento en que la Ley de Participación Popular, contaba con seis años en su aplicación, y cuando el Diálogo Nacional había ganado el escenario político del país, posesionando el tema productivo como un complemento indispensable de la Ley de Participación Popular.

La Ley del Diálogo Nacional, que fue aprobada como resultado de este Dialogo, amplía las competencias de los municipios para emprender el proceso de desarrollo económico, asignándole recursos provenientes de la renegociación de la deuda externa conocidos como HIPC II. Asimismo, esta Ley establece que las organizaciones y asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales se constituyen en agentes económicos de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza, reglamentando su participación a través de los Concejos de Desarrollo Productivo, Económico y Social (CODEPES).

Las principales lecciones y recomendaciones que se pudieron extraer del trabajo de sistematizaciones fueron las siguientes:

- Cuando la visión compartida del desarrollo municipal es construida en forma empírica se tiende a priorizar rubros tradicionales que no logran impulsar un verdadero desarrollo económico. Es recomendable incorporar al proceso de construcción del municipio productivo un enfoque de cadenas de valor o cadenas productivas Este enfoque supone la realización de estudios bajo una metodología participativa, para calificar mejor el proceso de construcción de una visión compartida del municipio. Sus resultados deben orientar los procesos de planificación municipal y de la mancomunidad de municipios.
- La priorización de rubros puede generar conflictos entre los productores. Los estudios de cadenas de valor permiten a los productores percibir la racionalidad de las priorizaciones y, en algunos casos, poner en evidencia que algunos productores de diversos rubros comparten intereses. El proceso de priorización debe formar parte de la planificación municipal participativa.
- La planificación municipal participativa presupone procesos transparentes, que incorporen a los productores como participantes activos.
- Si el proceso de concertación entre los actores públicos y privados no es el fruto de una toma de conciencia de los actores, se generan desconfianzas y aumenta la frustración. Es conveniente desarrollar una intensa actividad previa de información y sensibilización de todos los actores públicos y privados para crear una atmósfera propicia a la concertación y para fortalecer la voluntad de participación en el proceso para la construcción del municipio productivo.
- La confianza entre los actores es de fundamental importancia para los procesos de promoción de desarrollo económico rural. Al inicio de los procesos de conformación de un espacio de concertación en el municipio, se deben identificar y ejecutar acciones que logren resultados inmediatos y que permitan demostrar que la concertación puede dar resultados.

- Cuando en un municipio existen organizaciones de productores representativas y con capacidad de proponer y concertar, hay un terreno favorable para la concertación. Los procesos de promoción al desarrollo económico deben ser acompañados por acciones de fortalecimiento de las organizaciones de productores.
- La falta de continuidad de los gobiernos municipales interrumpe los procesos de promoción del desarrollo municipal. Se deben introducir cambios legales que permitan fortalecer la continuidad de los gobiernos municipales y promover la estabilidad de los funcionarios y técnicos del municipio.
- A menudo, cuando el gobierno municipal es inestable, cuando los productores están organizados pueden contribuir a dar sostenibilidad a los procesos de promoción del desarrollo económico. De ahí que en los municipios con gobiernos inestables se debe aumentar el énfasis al trabajo con los agentes económicos privados.
- La metodología para asignación de recursos de presupuesto municipal tiene criterios territoriales y demográficos. Debe revisarse la metodología de planificación participativa municipal, incorporando criterios que permitan acciones e inversiones de promoción y desarrollo económico.
- El obstáculo principal para que los procesos de promoción del desarrollo económico puedan atraer inversiones, es el escaso ahorro y la incipiente acumulación de capital en áreas rurales. Los procesos de promoción económica deben ser acompañados con servicios financieros adaptados a las condiciones y posibilidades de los productores.
- Si los procesos de promoción económica no son acompañados por una metodología de medición de efectos e impactos, resulta muy difícil hacer una evaluación del avance del proceso.
- El nivel municipal es el pertinente y adecuado para iniciar los procesos de promoción del desarrollo. Sin embargo, para impulsar procesos de desarrollo local, se deben tomar en cuenta las condicionantes que imponen la economía de escala, las realidades de la producción y de la comercialización. Estas condiciones conducen a los procesos de promoción del desarrollo a superar las fronteras de los municipios.

Se recomienda promover el desarrollo económico intermunicipal y mancomunitario. Estos procesos pueden ser alentados por la vinculación entre productores que participan en una misma cadena productiva, pero que se encuentran en municipios distintos.

- El marco legal que regula la administración de los recursos municipales, inhibe a los gobiernos municipales a realizar inversiones concurrentes con los actores privados.

Se debe promover la revisión del marco legal vigente, para armonizarlo a las políticas de promoción del desarrollo económico que pretende implementar el Estado.

Se recomienda rescatar el espíritu del artículo 13 de la Ley 2235, también llamada "Ley del Diálogo Nacional", que destina recursos para proyectos de promoción y desarrollo económico.

En resumen, los procesos de concertación municipal, no obstante que logran muchos acuerdos y compromisos, con frecuencia no logran concretarse, debido a problemas que se refieren al marco legal adverso, sistemas de planificación participativa que excluye a los productores, oposición de los Comités de Vigilancia y discontinuidad de los gobiernos municipales. Estas limitaciones deben ser superadas sólo a través de una enérgica acción de todos los actores que tienen que ver con la promoción y el desarrollo económico, tanto a nivel municipal, como de mancomunidad de municipios, departamental y nacional.

1. INTRODUCCIÓN

El contexto en el que se desarrolló la intervención

Cuando el PADER inició la implementación de los procesos para la construcción del Municipio Productivo, la Ley de Participación Popular venía siendo aplicada desde hacía seis años. En los municipios de Bolivia, la inversión en infraestructura social, era del orden del 75% del total de la inversión. Sin embargo, durante este período, cada vez más instituciones y personas vinculadas al desarrollo municipal fueron percibiendo la necesidad de que los municipios complementaran las inversiones que realizaban en el campo social con un esfuerzo para atraer inversiones privadas que generaran empleo en los municipios rurales.

En las elecciones municipales de diciembre de 1999 y las elecciones nacionales de marzo del 2002, la temática del desarrollo económico de los municipios fue asumida por las ofertas electorales de los diferentes candidatos.

Durante este período se sucedieron varios regímenes políticos en el Poder Ejecutivo nacional (Banzer – Quiroga – Sánchez de Lozada – Mesa), principal causa de la discontinuidad en los ministerios relacionados a la promoción del desarrollo económico, particularmente en el Ministerio de Participación Popular.

A pesar de que la Ley de Descentralización, incorpora las corporaciones de desarrollo a las prefecturas y les confiere varios roles relacionados con la promoción del desarrollo económico municipal¹, las prefecturas siguieron dando prioridad a los temas de orden político.

Otra dificultad para la promoción económica fue la falta de continuidad de los alcaldes de los gobiernos municipales elegidos a partir del año 1999. La gobernabilidad en los municipios sufrió graves altibajos debido a una interpretación imprevista del artículo 201 de la Constitución Política del Estado y del artículo 50 de la Ley de Municipalidades, que otorgan a los concejos municipales la facultad de censurar “constructivamente” al alcalde. Esta facultad fue utilizada irrestrictamente y los alcaldes fueron cambiados repetidas veces, junto a sus equipos técnicos. Estas discontinuidades disminuyeron la capacidad de decisión y acción de los municipios.

La tendencia hacia la promoción del desarrollo económico rural se expresó en el Diálogo Nacional, que tuvo lugar en julio del 2001 y que puso en el escenario político del país el tema productivo como complemento indispensable de la Ley de Participación Popular.

La Ley 2235, promulgada como resultado del Diálogo Nacional 2000, amplió las competencias de los municipios para emprender la promoción del desarrollo económico al asignarles los recursos provenientes del programa HIPC, que se originaron con la renegociación de la deuda externa. Esta Ley establece que las organizaciones y asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales se constituyen en agentes económicos de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza y reglamenta su participación a través de los Concejos de Desarrollo Productivo Económico y Social (CODEPES). La Ley del Diálogo se constituyó así en la principal norma favorable a la promoción económica en el nivel municipal.

Sin embargo, una reglamentación inapropiada de los Concejos de Desarrollo Productivo, Económico y Social (CODEPES) dificultó la organización de los mismos, limitando la participación de los productores en la aprobación de los Planes Operativos Anuales de los municipios. Además, las otras disposiciones legales que se promulgaron o que estuvieron vigentes no asimilaron totalmente el espíritu de aumentar las competencias de los gobiernos municipales y de los agentes económicos

¹ Ley 1654 (Ley de descentralización administrativa) de 28 de Julio de 1995, Art. 5 e) Formular y ejecutar los planes departamentales de desarrollo económico y social, de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Planificación; en coordinación con los Gobiernos Municipales del Departamento y el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

v) Promover la inversión privada en el departamento.

privados en la promoción del desarrollo económico y no fueron armonizadas con la Ley del Diálogo. Así, continúan en vigencia un conjunto de leyes y decretos que inhiben a los gobiernos municipales ejecutar políticas de promoción económica.

Hubo que esperar hasta octubre de 2003 para que se aprobara el nuevo decreto reglamentario de los CODEPES y recién en 2004 se dictó el decreto “*Compro boliviano*” que abre posibilidades para un efectivo cumplimiento de la Ley del Diálogo Nacional.

En junio de 2003, varios ministerios concluyeron la *Estrategia de Desarrollo Agropecuario y Rural*. (ENDAR), que adopta la promoción del desarrollo económico local como su estrategia de intervención. La validez de muchas experiencias de construcción de municipios productivos fue así reconocida. En efecto, la ENDAR tiene como objetivo “dotar a los productores de los medios y conocimientos para insertarse competitivamente en los mercados” e identifica estos medios y conocimientos mediante procesos de concertación público-privada a nivel municipal e intermunicipal, con un enfoque de cadenas local.

Marco legal en el que se implementan los procesos de promoción al desarrollo económico municipal

- Los principales actores de la Promoción y el Desarrollo Económico Rural son las instituciones del sector público y los productores, que forman parte del sector privado (empresarios o pequeños productores). Entre el sector público y los productores hay una relación reglamentada por normas de ida y de vuelta.



- Analizando el marco legal dentro del cual se implementan los procesos de Promoción al Desarrollo Económico Municipal, podemos diferenciar cuatro tipos de ámbitos con sus normas que se refieren a:
 - Las entidades del sector público.
 - Las personas naturales o jurídicas del sector privado.
 - Las inversiones y servicios del sector público en beneficio del sector privado.
 - La provisión de bienes y servicios del sector privado para el sector público.
- No es posible analizar el marco legal independientemente de las políticas de gobierno que responden a un determinado modelo de intervención del Estado, con respecto al desarrollo económico.

En el período de intervención del proyecto que cubre esta sistematización, de abril de 2000 a abril de 2004, se puede observar una transición entre un “Estado Regulador” hacia un “Estado Promotor” del desarrollo económico.

En este período se aprobó la Ley 2235, del 3 de julio de 2001, denominada Ley del Diálogo Nacional. También se aprobaron entre otros los decretos supremos que reglamentan los CODEPES, la Tarjeta Empresarial. Todos estos que están orientados a promover el Desarrollo Económico Municipal. Por otro lado, el resto de Leyes, Decretos y Resoluciones Ministeriales, aprobadas en el marco de un Estado Regulador, no fueron modificados generando un conjunto confuso y contradictorio.

- En cuanto a las normas que regulan el **sector público**, la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), asigna responsabilidades a los ministerios, dándoles las facultades suficientes como para actuar en el campo de la promoción y el desarrollo económico rural, no obstante esto, los continuos cambios de gobierno y de ministerios, particularmente en lo referido al ministerio de Participación Popular, dio lugar a un evidente estancamiento del desarrollo de la Participación Popular, dejando casi al olvido la Ley del Diálogo Nacional y sus reglamentos.

La Ley de Descentralización Administrativa establece, entre otras, que las prefecturas deben formular y ejecutar los planes departamentales, desarrollo económico y social, de acuerdo a las normas del sistema nacional de planificación, en coordinación con los gobiernos municipales del departamento, así mismo, establece que las prefecturas deben promover la inversión privada. No obstante lo anterior estas no asumieron efectivamente su rol promotor que les corresponde.

- Las normas que regulan al **sector privado**, son, entre otras, el Código Civil, Código de Comercio y Ley de Cooperativas, las mismas que entran en contradicción con la Ley del Diálogo Nacional y sus reglamentos, particularmente con el reglamento de Tarjeta Empresarial, lo que, en los hechos, se traduce en una limitante para que los pequeños productores puedan proveer bienes y servicios al sector público, en especial a las municipalidades.
- La principal norma que establece la **provisión de bienes y servicios del privado al público**, es el "Sistema de Administración de Bienes y Servicios" que no favorece a los pequeños productores. En el último tiempo, la aprobación del Decreto Supremo N° 27328 de fecha 31 de enero de 2004, denominado "Bienes y Servicios Públicos - Compro Boliviano", es un avance que, sin embargo, todavía encuentra barreras en otras disposiciones.
- Las normas que regulan la **inversión pública**, encuentra grandes dificultades cuando se trata de aprobar y ejecutar **proyectos de promoción económica**. Los problemas se encuentran principalmente en la forma de aplicación de las disposiciones existentes por parte de la Contraloría y en su revisión del gasto público y del Ministerio de Finanzas en su aprobación de proyectos con fondos del gobierno central, por otro lado, los reglamentos y criterios de elegibilidad del Fondo Productivo y Social (FPS), aprobados por las entidades de financiamiento, tampoco favorecen la aprobación y ejecución de proyectos de promoción económica. Existe un estudio, encargado por el Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios y el FPS por el cual se establece que no hay norma expresa que prohíba la ejecución de proyectos que favorezcan a los diferentes sectores productivos y, de hecho, existen muchos antecedentes de proyectos y transferencias directas del sector público al privado (apoyos a la banca privada, subvenciones a los productores en el marco del desarrollo alternativo, etc.).
- El hecho que hasta el momento, en las normas no está inscrita de forma expresa la posibilidad de inversión directa en productores o que son considerados sujetos beneficiarios de los recursos públicos como las OTBs. Las normas de promoción económica últimas son esencialmente políticas, sin instrumentos técnico jurídicos de aplicación y compatibilización con los ya existentes.

En resumen, el marco legal dentro del cual se desenvuelven los procesos de promoción al desarrollo económico municipal/rural es confuso y contradictorio y es blanco de duras críticas principalmente por parte de las organizaciones de pequeños productores.

2. RESUMEN DE LA PROPUESTA DEL PADER

Las condiciones para desarrollar el proceso.

El Desarrollo Económico Municipal, es un proceso de verdadera generación de cambio en las actitudes y la voluntad de la población y sus instituciones para construir una nueva mentalidad que permita encarar la modificación sustancial de la situación de pobreza a partir de un planteamiento gestado por la propia sociedad local dirigido a la consecución de una visión estratégica del futuro mediante acciones concretas del corto plazo, utilizando con eficiencia las condiciones y fortalezas de su propio entorno y aprovechando las oportunidades que brinde el espacio exterior; particularmente en relación a los mercados de bienes y servicios. En otras palabras, **pensando en global para actuar en local.**

Para que este proceso se desarrolle y se sostenga, es necesario que se den las condiciones adecuadas de conjunción entre los **factores** y los **actores**.

Entre los factores, condiciones objetivas, se considera la existencia y disponibilidad de los recursos: naturales, culturales, tradicionales, turísticos, etc., y el acceso a los servicios y la infraestructura: vías de comunicación, estructura institucional, servicios de apoyo.

Las condiciones subjetivas de los actores son la principal condición. La predisposición al cambio, la voluntad de concertación, el reconocimiento de la complementariedad público-privada, la gobernabilidad, el compromiso para asumir responsabilidades, los valores y la apertura al cambio es en realidad la condición imprescindible para encarar el proceso.

Una sociedad en la que los factores objetivos sean positivos, pero no así los factores subjetivos, será pasiva e indiferente aunque tal situación podría revertirse si se desarrollan acciones de sensibilización y promoción. Si la situación se da a la inversa, con gente proactiva y decidida a cambiar, aunque la disponibilidad de factores objetivos no sea de las mejores, habrá siempre recursos para utilizar y oportunidades para aprovechar.

Serán sociedades verdaderamente afortunadas las que dispongan de buenas condiciones y actitudes positivas y constructivas. Estas son condiciones que conducirán al éxito y que serán merecedoras de todo el apoyo.

La Promoción Económica como instrumento para luchar contra la pobreza

En el discurso de todos, desde los hacedores de las políticas públicas hasta los que sufren por su condición de pobreza, está luchar contra ella. La pregunta es: ¿Cómo se hace?

Aunque la pobreza no es solamente no tener dinero, sino esencialmente no poder acceder a las oportunidades de mejorar la calidad de la vida, para la propuesta de promoción del Desarrollo Económico, se propone el siguiente razonamiento:

- Para luchar contra la pobreza, hay que generar riqueza.
- La riqueza se genera con la producción.
- La Producción es el esfuerzo de los Agentes Económicos Privados (productores).
- Para producir es necesario efectuar inversiones.
- Para que los Agentes Económicos Privados inviertan deben darse condiciones favorables.

- Las iniciativas de inversiones productivas deben ser promovidas y apoyadas con el esfuerzo concurrente entre los sectores públicos y privados de manera concertada en agendas compartidas de responsabilidades.

Promover y Apoyar

Promover el desarrollo económico es una función que compete esencialmente a las instancias públicas, mediante medidas que induzcan, incentiven y proporcionen un ambiente favorable para que los sectores privados desarrollen inversiones y actividades productivas innovadoras y eficientes.

Apoyar es proporcionar medios y facilidades, generalmente de infraestructura física, que sirvan para hacer que las iniciativas de inversión privada se desarrollen en condiciones favorables y competitivas que brinden el conjunto de las economías de escala.

La adopción integrada y concertada de estas medidas constituye la definición de lo se propone como concepto de **Promoción al Desarrollo Económico Municipal**:

- *Promoción Económica es la existencia y funcionamiento de instrumentos y mecanismos concretos, fruto de una política expresamente establecida, donde concurren los esfuerzos públicos y privados para la provisión de bienes y servicios de soporte y apoyo a iniciativas privadas de inversión productiva.*

El esquema que se presenta a continuación ilustra las características y diferencias entre uno y otro concepto:

Dimensiones	Apoyo a la Producción – AP	Promoción Económica – PE
Finalidad	Mejorar las condiciones generales y objetivas - infraestructura física – para que los agentes económicos privados desarrollen sus actividades.	Posibilitar / facilitar inversiones económicas de actores económicos privados.
Beneficiarios	Toda la población de un territorio o sector determinado.	Agentes Económicos Privados que invierten sus propios recursos en el Municipio.
Carácter de la inversión pública	Prima la oferta, indiscriminada para todos enfatizando en obras físicas.	Oferta adecuada a las demandas, selectivamente, para los que están dispuestos a invertir.
Resultados Esperados	Abaratamiento, supuesto, de los costos y volúmenes de producción.	Inversiones productivas privadas que permitan lograr el incremento y diversificación de la producción.
Actor Central	Reparticiones y Programas Públicos; nacionales, regionales, municipales.	Agentes Económicos Privados, individuales o asociativos.
Financiamiento	Público y/o Donaciones Externas.	Inversiones Privadas más recursos públicos concertados.
Origen de la gestión y metodología del diseño.	Decisiones de instancias públicas en el marco de sus determinaciones programáticas.	Decisiones de Agentes Económicos Privados, en función de oportunidades de mercado, y concertación con el sector público en función de estrategias de desarrollo y visión compartida.
Sostenibilidad Económica (finan.- operativa)	Incierta dada la inestabilidad pública e incertidumbre del compromiso privado.	Mayor probabilidad de darse por el interés privado y los compromisos concurrentes.

Evidentemente no existirá contraposición o exclusión entre las medidas de apoyo y la promoción productiva. Una política integral y sostenible contemplará acciones en ambos sentidos.

Elementos para la construcción de un Proceso de Desarrollo Económico Municipal

Fruto del conocimiento inicial de la situación en algunos municipios representativos del conjunto nacional en relación al desarrollo económico, se ha desarrollado una propuesta (aún en proceso de construcción dadas la dinámicas emergentes) sobre el proceso de implementación del Municipio Productivo con un doble enfoque; **territorial** (desarrollo económico local) y **sectorial** (cadenas productivas).

Los elementos, para la construcción de un proceso de desarrollo económico local, son los siguientes:

- **Un espacio permanente de concertación público – privada**

La primera condición para encarar el proceso es que los diferentes actores del municipio y los que en él desarrollen actividades de apoyo, manifiesten una clara voluntad y decisión para encarar el desarrollo económico de su territorio de manera conjunta, concertada y comprometida.

La materialización de esta voluntad se ejercerá en un espacio de concertación público – privada en el que participarán todos aquellos actores que voluntariamente deseen contribuir y comprometerse con el proceso, efectuando planteamientos, manifestando necesidades, adoptando acuerdos , buscando soluciones, aportando con propuestas y contribuyendo con su participación en el principio de **ganar – ganar**. Ganar individualmente y ganar colectivamente.

Tal espacio de concertación, que no tiene el carácter de una 'institución', ha sido denominado Directorio Local de Promoción Económica (DILPE), para cuya conformación debe preceder un proceso de sensibilización de los actores de manera que se conforme como fruto de la voluntad y necesidad para ponerse de acuerdo.

- **Una Visión Compartida sobre el Desarrollo Económico**

Encarar un proceso de desarrollo económico supone en primer término establecer: dónde se quiere llegar a partir de lo que se tiene.

El primer resultado de la concertación será identificar la imagen objetivo del municipio para alcanzar el ansiado desarrollo económico que sea autogenerado, sostenible, eficiente y equitativo.

La proyección de esta imagen se iniciará sin duda como una ilusión a largo plazo, que se irá perfilando conforme se construya una estrategia que permita lograrla.

Mediante los acuerdos iniciales que se adopten se identificará la situación del contexto económico del municipio mediante la elaboración de una **Línea de Base** que esencialmente consiste en un conjunto de consultas y constataciones sobre la estructura económica del municipio, su sistema de planificación y asignación de recursos, el tejido productivo y de servicios, la percepción de las oportunidades , los mecanismos institucionales existentes y otras variables que se resumirán en una matriz que constituirá la información de inicio y de seguimiento del proceso.

Mediante la aplicación de instrumentos participativos por sectores o rubros económicos, se identificarán aquellas actividades productivas que presenten las mejores fortalezas, las menores limitaciones, las mayores oportunidades y las amenazas menos riesgosas de

manera de establecer prioridades, identificar factores críticos, formular lineamientos estratégicos e identificar en primera instancia instrumentos y responsabilidades de acción.

Tal práctica, siempre altamente participativa y concertada, construirá un **Plan Estratégico del Desarrollo Municipal**.

Como emergencia de este plan será de especial utilidad extractar las opciones más prometedoras para profundizar su análisis mediante el estudio de las correspondientes **Cadenas de Valor**, que permitirán conocer con precisión las características de cada eslabón y formular las correspondientes **Agendas de Responsabilidad Compartida** que corresponda ejecutar a cada instancia de los actores involucrados, públicos y privados, en el marco de sus respectivas competencias y capacidades.

Roles y Capacidades de los Actores.

Del Gobierno Municipal

Dado que, por su propia naturaleza de legitimidad, autoridad, mandato y recursos, es el Gobierno Municipal el principal responsable para **promover** el desarrollo económico en su municipio.

No significa asumir la responsabilidad de ejecutar por si mismo actividades económicas – empresariales, sino inducir y facilitar para que sea el sector privado quien las genere y conduzca.

Las actividades de Promoción Económica no significan grandes erogaciones ni esfuerzos especiales, sino la comprensión del **rol y la capacidad**, técnica y financiera de la Administración Municipal para ejercerlo.

Sin ser limitativo, el conjunto de roles del gobierno municipal para promover en desarrollo económico, deberán ser:

- No interferir, perjudicar, ni obstaculizar iniciativas productivas privadas; al contrario, favorecerlas.
- Convocar a los sectores productivos, de servicios, de apoyo y todos los actores del desarrollo municipal para concertar y proponer.
- Identificar y priorizar las necesidades y demandas de los sectores productivos e investigar las instancias y servicios de la oferta para facilitar la concertación entre ambos.
- Normar, vigilar y controlar el uso de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.
- Promover la equidad de género y generacional, reconociendo el rol y aportes de mujeres y jóvenes, proporcionando oportunidades de participación en el proceso, favoreciendo su capacitación e incentivando sus esfuerzos y logros.

Para ejercer estos roles, el Gobierno Municipal y sus instancias técnicas deberán comprenderlos con precisión, disponer de los **recursos financieros** que permitan desarrollar las acciones pertinentes (de manera directa o como contraparte) y conformar las **instancias técnicas** capacitadas que se ocupen de vincular a los actores económicos con el Gobierno Municipal, proponer actividades de promoción y, en general, apoyar las iniciativas productivas.

Se propone que para tal cometido se promueva en cada estructura municipal la conformación de una Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM), adecuada a las características y dimensiones del municipio.

De los Actores Económicos Privados

Se entiende como tales a productores agropecuarios -individuales o asociados-, artesanos, microempresarios y operadores de servicios de apoyo a la producción – transformación - comercialización.

Los principales elementos de su **rol** son:

- Asumir efectivamente su naturaleza de Agentes Económicos lo que supone ejercer actividades económicas.
- Reconocer y ejercer su capacidad propositiva, antes que reivindicativa y demandante, para concertar y asumir compromisos.
- Desarrollar su actividad productiva con un alto sentido de eficiencia, responsabilidad y cumplimiento en las relaciones comerciales y financieras.

Para cumplir tales roles, deberá fortalecer sus **capacidades** técnicas en sus propios procesos productivos, en su gestión empresarial y en los mecanismos de organización particularmente tratándose de productores agropecuarios cuya fortaleza principal residirá en la conformación y funcionamiento eficiente de sus estructuras asociativas.

De las instancias privadas de apoyo

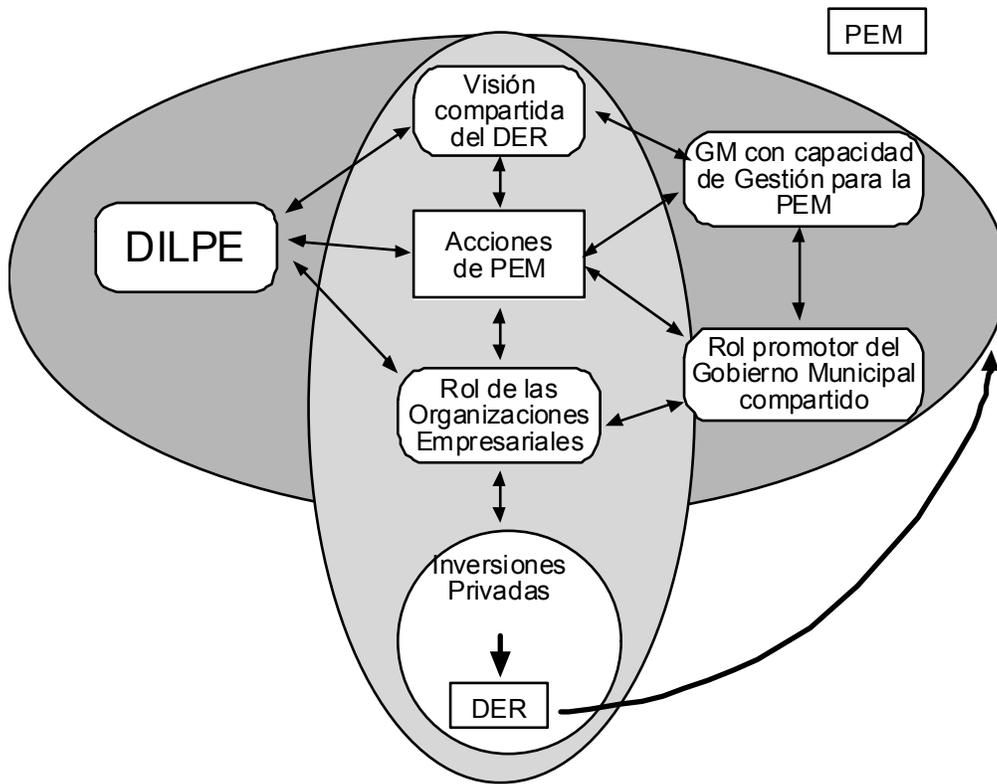
Las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs, IPDs, Fundaciones, Iglesias, etc), tienen indudablemente un importante rol que cumplir:

- Identificarse con los lineamientos de la Estrategia del Desarrollo Local, poner sus capacidades y recursos al servicio de los requerimientos de los sectores productivos en el marco de sus capacidades, destrezas y competencias y concertar permanentemente con los demás actores del proceso.
- Apoyar la efectivización de las acciones establecidas en las agendas elaboradas, particularmente en temas tales como: el fortalecimiento de las organizaciones productivas, su capacitación para la gestión productiva, la búsqueda de fuentes de financiamiento, el relacionamiento con oportunidades de mercado y la información.

En síntesis:

Un Municipio Productivo se construye cuando:

- Existe y funciona un Espacio Permanente de Concertación.
- Se formula una Visión Compartida para el Desarrollo Económico.
- Se elabora concertadamente un Plan Estratégico.
- Los actores públicos y privados asumen sus roles y fortalecen sus capacidades para ejercerlos.
- Acuerdan la ejecución de una Agenda Compartida de Responsabilidades.
- Desarrollan un sistema permanente de seguimiento y control del proceso.



DILPE: Directorio Local de Promoción Económica
 DER: Desarrollo Económico Rural
 PEM: Promoción Económica Rural
 GM: Gobierno Municipal

El Resultado de esta construcción será la generación de inversiones productivas, innovadoras, oportunas, eficientes y competitivas.

El efecto será el mejoramiento de los niveles de ingreso de los productores, el incremento de los niveles de productividad y la generación de empleo permanente y seguro.

La finalidad será convertir la ilusión en realidad: Mejorar la calidad de vida de la población.

3. EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PADER.

Para implementar su propuesta, el PADER seleccionó algunos municipios a partir de criterios que contemplaban tanto las condiciones objetivas (dotación de recursos naturales, infraestructura y servicios disponibles), como las condiciones subjetivas (predisposición para concertar).

Criterios imperativos:

- Demanda y predisposición del conjunto de autoridades del gobierno municipal para trabajar el tema.
- Contraparte de recursos humanos y recursos financieros del gobierno municipal o mancomunidad.
- Existencia de actividades económicas con potencial real de mercado en el municipio.
- Posibilidades de expansión o réplica de la propuesta a otros municipios aledaños.
- Para mancomunidades, existencia de al menos un municipio piloto que cumpla los criterios 1, 2 y 3 anteriores.

Criterios adicionales:

- Demanda, predisposición y representatividad de los actores privados municipales.
- Experiencias anteriores de concertación público-privada.
- Actividades económicas privadas que pueden cumplir las tres sostenibilidades: económicas, sociales y medio ambientales.
- Predisposición a la colaboración y aportes financieros y/o humanos de otras instituciones de desarrollo (por ejemplo PDCR, CARE, Visión mundial, AIPE, FAO PC, DED, PROIMPA, PDLA, CIPCA, DANIDA, PASA, etc.)
- Existencia de una diversidad sectorial de opciones para inversiones privadas (también para otros sectores que no sea el agropecuario).

El PADER hizo una invitación pública a todos los municipios del país. Originalmente se seleccionaron trece municipios; en el transcurso del tiempo, la intervención directa del PADER se concentró en nueve. A estos municipios se sumaron otros dieciséis donde la propuesta del PADER fue implementada por otras instituciones.

El PADER intervino directamente en los municipios rurales de Guanay, Caranavi, Coroico y Guaqui, en el departamento de La Paz. San Benito, Punata y Tarata, en el departamento de Cochabamba; y Monteagudo y Muyupampa en el departamento de Chuquisaca.

Intervino parcialmente en los municipios de Puerto Acosta, Ancoraimes, Colomi y Rurrenabaque.

Alianzas con otras instituciones

La difusión de la propuesta del PADER y los cursos de capacitación ofrecidos por el proyecto, atrajeron el interés de otras instituciones de desarrollo rural que decidieron apoyar procesos de construcción de Municipios Productivos en regiones del país donde el PADER no proyectaba intervenir originalmente.

La propuesta del PADER considera que los gobiernos municipales y los agentes económicos privados organizados en cada municipio son los principales protagonistas de la construcción de municipio productivo. Tomando en cuenta lo anterior, se logró alianzas con otras instituciones, llegando de esta forma a los municipios de Rurrenabaque, San Borja, Reyes (Beni), San Pedro de Buena Vista, Arampampa, Acacio, Sacaca y Caripuyo (Potosí), Portachuelo, Santa Rosa, Buena Vista, San Carlos, Yapacani (Santa Cruz), Padilla, Sopachuy y Alcalá (Chuquisaca) y a partir de enero de 2004 a los municipios de: Camiri, Lagunilla, Charagua, Cabezas, Cuevo, Gutierrez, Boyuibe (Santa Cruz),

Monteagudo, Villa Vaca Guzmán, Machareti, Huacareta (Chuquisaca), Villamontes, Yacuiba, Carapari, San Lorenzo, El Puente, Uriondo y Yunchará (Tarija).

Las alianzas con estas otras instituciones no solo aumentaron la cobertura de la propuesta sino que además la enriquecieron, incorporándole importantes instrumentos:

FUNDACION NOR SUR (ATAR-COSV) añadió a la propuesta un brazo financiero con fondo de crédito e incorporó a la propuesta un instrumento para optimizar sosteniblemente el uso de los recursos suelo, agua y forestales de los municipios.

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) complementó la propuesta del PADER con metodologías para el fortalecimiento de las organizaciones económicas campesinas.

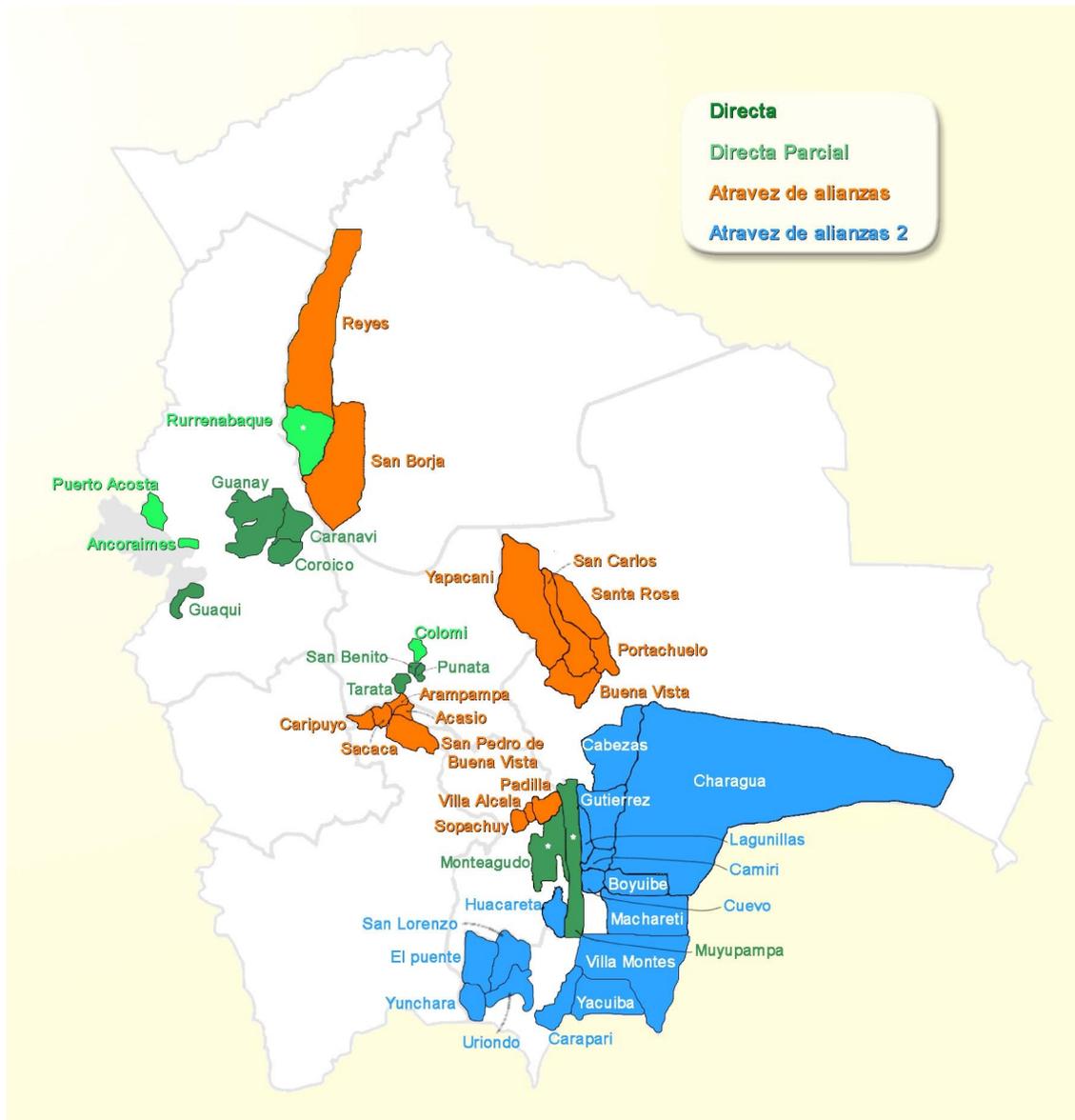
La coordinación con otras instituciones para la implementación de procesos de promoción del desarrollo económico ha ido en aumento. En 2001 en Chuquisaca, se creó la RED DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL DE CHUQUISACA, en la que UNISUR ejecuta los proyectos, SNV los financia, PADER asesora, la Asociación de Municipios de Chuquisaca (AMDECH) coordina con gobiernos municipales, la prefectura apoya con programas departamentales y el CIOEC relaciona los procesos con las OECAS.

Además, de estas instituciones que actuaron como facilitadoras de los procesos de promoción del desarrollo económico, otras instituciones participaron en estos procesos como actores económicos privados locales², suministrando servicios financieros, de consultoría u otros.

² instituciones que actuaron dentro del proceso:

- GTZ-Medicus Mundi, en el Norte de Potosí.
- FOMEM, en San Benito
- FADES, en Guanay
- Ayuda en Acción, en Caranavi
- Universidades NUR; UAGRM, UMSFX, UNIVALLE

MAPA DE INTERVENCIÓN DEL PADER



Los procesos de intervención

A continuación se resume los procesos que tuvieron lugar en los municipios y mancomunidades donde la propuesta de Municipio Productivo fue implementada directamente por el PADER o por otras instituciones.

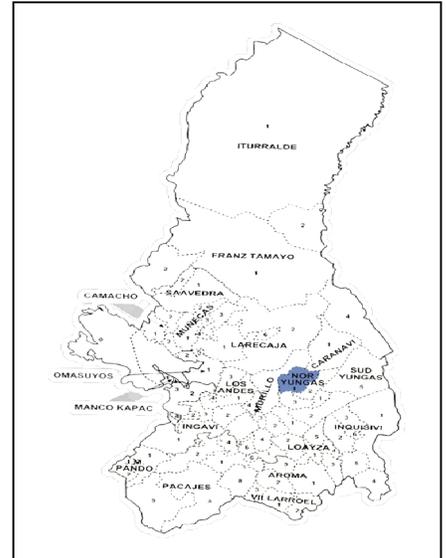
INTERVENCIONES DIRECTAS DEL PADER

Municipio de Coroico

Características generales del municipio.

Es la primera sección de la provincia Nor Yungas del departamento de La Paz, la capital, Coroico, se encuentra a 90 kms. De la ciudad de La Paz. Su clima es semicálido, con una temperatura promedio anual de 23°C. Su topografía es accidentada. Su ecorregión es de selva húmeda montañosa, encontrándose gran variedad de especies de flora y fauna. Limita al este y norte con la Provincia Murillo, al noroeste con la Provincia Caranavi, al este y sur este con el municipio de Coripata, y al sur con la Provincia Sud Yungas.

La agricultura y el turismo son las principales fuentes de ingreso en la economía. Los principales cultivos de la zona son: cítricos, plátano, papaya, palto, café, yuca, cacao; y en lo referente a pecuaria existe cría de aves de corral y porcina principalmente.



La intervención

En diciembre de 1999, el PADER inició su participación en el municipio de Coroico por invitación del Viceministerio de Participación Popular, que desarrollaba allí un proyecto con recursos del proyecto PAP – HOLLANDA iniciando el proceso de construcción de Municipio Productivo. Poco después, el gobierno municipal, con ayuda del Viceministerio de Participación Popular y el PADER, elaboró su estrategia de desarrollo económico municipal, dirigida a promover el turismo y los productos agropecuarios.

El PADER impulsó la conformación de un espacio de concertación público–privada denominado “Directorio Local de Promoción Económica de Coroico (DILPEC)”. Este directorio, presidido por el alcalde, contó con la participación de varias asociaciones de productores, instituciones privadas de desarrollo, el Comité de Vigilancia, la Central Agraria, la Organización de Mujeres, la Cámara Hotelera, la subprefectura, el Comité Cívico, etc.

El DILPEC estableció la visión de desarrollo municipal definiendo a Coroico como un municipio turístico y agropecuario. Los principales rubros priorizados fueron el turismo, los cultivos de café, cítricos y apicultura.

El gobierno municipal asumió con entusiasmo su rol de promotor del desarrollo y ofreció su apoyo institucional otorgando ambientes y materiales necesarios para el DILPEC. Nombró a un ingeniero como encargado de la Unidad de Municipio Productivo (UPEM), financiada totalmente con los recursos del municipio. La UPEM formuló, gestionó y ejecutó varios proyectos, algunos de ellos agrícolas. El Gobierno Municipal asignó recursos para la organización de varias ferias, entre las que se destacaron la *Expoferia de promoción al turismo*, el *IV Festival del café BOLINVEST*, la *1ra. Feria de la racacha* y otras.

Entre el año 2000 y 2002 el presupuesto municipal otorgado al apoyo a la producción y a las actividades de promoción económica se incrementó en un 315%, pasando de menos de Bs. 300.000 en el año 2000, a Bs. 1.776.000, en el año 2002.

Este entusiasmo fue disminuyendo con el cambio de alcaldes y la coyuntura política de la región. Sin embargo, las dificultades ocasionadas por los cambios de las autoridades municipales fueron remediadas parcialmente por las acciones de las organizaciones de los hoteleros, cafetaleros y de las ONGs, particularmente por la Asociación Nacional Ecueménica de Desarrollo (ANED), Institución de Promoción, Acción Social, Emergencia y Asistencia de la Conferencia Episcopal de Boliviana (CARITAS), Ayuda en Acción (A e A), Programa de Acceso al Mercado y Alivio a la Pobreza (MAPA) y otras.

La Cámara Hotelera, fue uno de los principales actores del DILPEC. Los hoteleros promovieron y participaron activamente en las ferias turísticas que organizó el DILPEC. La Cámara Hotelera también contribuyó a la formulación de proyectos y la obtención de recursos.

La cooperativa de cafetaleros incorporó en la agenda de responsabilidad compartida requerimientos y demandas relacionadas con la producción del café. Los otros sectores agrícolas plantearon también propuestas, pero, debido a su débil organización y participación, éstas recibieron menor atención del DILPEC.

Durante los años 2000 - 2001, el DILPEC fue una instancia fuerte y bien coordinada, sostenida por el sector turístico. Uno de sus principales logros fue el financiamiento de aproximadamente cinco millones de dólares para turismo (plan urbanístico y otros) y para el rubro café, ejecutado actualmente por el Proyecto MAPA.

A partir del año 2002, los productores agropecuarios expresaron protestas por las dificultades que enfrentaban para participar en el espacio de concertación. Alegaron que les era difícil participar por la lejanía de sus comunidades y el poco apoyo que recibían de la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM). Estas protestas condujeron a la clausura de la UPEM y a la creación de un nuevo espacio de concertación denominado Comité Municipal de Desarrollo Turístico de Coroico (COMOTUR), presidido por el alcalde municipal. El COMOTUR agrupa a la Asociación para el impulso del Turismo de Coroico (ASITUR), que está constituido por una parte turística y otra agrícola, aglutinando aproximadamente a cuarenta organizaciones. Este espacio reemplazó al directorio local de promoción económica de Coroico.

El PADER acompañó todos los procesos de construcción del municipio productivo y asesoró a los diversos actores mediante de visitas regulares, organización de talleres y reuniones con productores, autoridades y ONGs.

Al terminar la intervención del PADER, en diciembre de 2003 la promoción del desarrollo económico fue eclipsada por las agendas propias de las organizaciones sociales y sindicales que vieron su atención atraída por problemas de orden político relacionados al tema de la coca. Sin embargo, el gobierno municipal no ha dejado de participar en las reuniones del espacio de concertación junto a los actores privados. En el mes de junio el municipio de Coroico consiguió la conclusión de la carretera asfaltada Cotapata – Santa Bárbara.

Coroico se benefició también, junto con otros municipios de la región de los Yungas, de los programas de desarrollo alternativo que busca desalentar la producción de la hoja de coca.

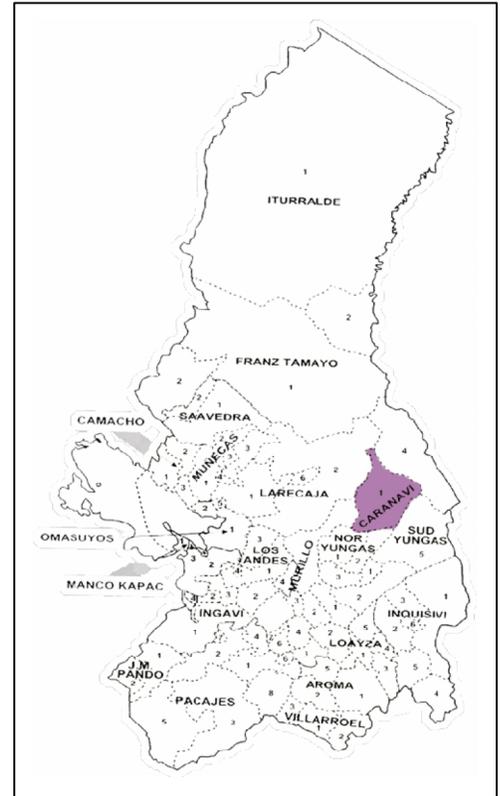
Municipio de Caranavi

Características generales del municipio

Primera y única sección de la Provincia Caranavi, limita al norte con el municipio Guanay, al sur con el municipio Coroico, al este con los municipios Irupana y Palos Blancos, y al oeste con los municipios de Mecapaca y Guanay, Se encuentra en los valles subandinos, en el sector conocido como faja de Yungas alto, del ramal oriental de la cordillera de Los Andes, con alturas que oscilan entre los 350 y los 1450 msnm. Su clima es cálido húmedo, con una temperatura media que varía entre los 20°C y 32°C y una precipitación media de 600 a 2000mm.

La vocación del municipio es agrícola, cuyos cultivos principales son: cítricos, bananos, café, arroz, yuca y maíz. La producción de café es importante, produce el 80% del café de exportación nacional. Cuenta con recursos madereros de gran valor.

El municipio de Caranavi tiene una situación geográfica estratégica, en tanto constituye la articulación de la Amazonía con los mercados del occidente del país. Es, en realidad, el eje central de la región amazónica – Yungas, siendo parte del corredor de exportación La Paz – San Buenaventura – Ixiamas – Puerto Heath.



La intervención.

En 1998 Pader estableció su primera relación con el Municipio de Caranavi al compilar datos y conceptos sobre experiencias de promoción económica local para publicar el libro “Municipio Productivo”.

En junio de 2000, el gobierno municipal y el PADER firmaron un convenio para implementar la propuesta de Municipio Productivo. El 17 de agosto de ese año, se realizó el Taller de Arranque con la participación del fondo financiero privado FADES, concejales y miembros de entidades productivas, representantes de distintas Federaciones de Colonizadores, productores y comercializadores de café, cacao, cítricos, banano, arroz e inclusive el sector hotelero.

A fines de agosto se intentó formar el primer Directorio Local de Promoción Económica DILPE, sin embargo al no contar con el apoyo definitivo de los productores, quienes argumentaron requerir consultar con sus bases antes de otorgar su apoyo, se dio paso a la creación del Comité de Coordinación Interinstitucional del Municipio de Caranavi (COCIM), cuyas funciones principales eran las de fiscalizar a las organizaciones no gubernamentales, constituyéndose posteriormente en un espacio aglutinador.

El período de intervención del PADER en el municipio de Caranavi estuvo marcado por los conflictos políticos que opusieron al gobierno municipal con las organizaciones sociales de los colonizadores. A estos conflictos se sumaron disputas en el seno mismo del gobierno municipal, lo que ocasionó varios cambios de alcaldes.

Como parte de este proceso, el gobierno municipal facilitó el ingreso de la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) a Caranavi en diciembre de 2000 con un aporte de \$us. 30.000. FADES comenzó a trabajar el 17 de diciembre de 2000.

Los sectores productivos, especialmente los numerosos caficultores, fueron participando paulatinamente en el Comité de Coordinación Interinstitucional (COCIM), buscando financiamiento para sus proyectos productivos.

La ONG CECI elaboró un plan para el fortalecimiento de las organizaciones económicas privadas.

Sin embargo, el gobierno municipal consideró que la principal función del comité de coordinación interinstitucional del Municipio de Caranavi (COCIM) era la de fiscalizar el funcionamiento de las ONGs en el municipio. Al desvirtuarse así las funciones del espacio de concertación, éste no pudo cumplir las funciones que reclama la construcción del Municipio Productivo.

Por su parte, las organizaciones territoriales de base (OTBs) y el Comité de Vigilancia se opusieron permanentemente a las propuestas del COCIM y a las acciones de promoción económica porque los sindicatos campesinos y los actores políticos de la región tenían visiones diferentes al gobierno municipal sobre el desarrollo económico.

A pesar de estas dificultades, se realizó el V Festival del Café, apoyado por el COCIM, con los auspicios del Viceministerio de Desarrollo Alternativo, PDAR-Yungas, ACDI-VOCA, MAPA-Yungas, USAID-Bolivia, Proyecto C-23 Agroforestal, FECAFEB, MAN-BIDECA, ACRA-CICDA, Prefectura de La Paz y Gobierno Municipal.

Las actividades del PADER fueron intermitentes, debido a continuos bloqueos de caminos, generados por exigencias crediticias de sectores campesinos, pedidos para la rebaja de las tarifas eléctricas y otros conflictos que enfrentaron a los sectores sociales de Caranavi con la Prefectura o el gobierno central.

No obstante que la concertación público – privadas en el municipio de Caranavi fue dificultosa, se pudo observar una gran actividad económica por ser el municipio un punto de confluencia de la región de los Yungas.

Municipio de Guanay

Características generales del municipio

Segunda sección municipal de la provincia Larecaja. Al norte limita con la provincia Franz Tamayo, al este con las provincias Sud Yungas y Caranavi, al sur con la provincia Murillo, al suroeste con la provincia Los Andes, al oeste con el municipio de Sorata y al noroeste con el de Tacacoma. Se encuentra a 246 kilómetros de la ciudad de La Paz, recorrido que demanda 12 horas de viaje en bus, aproximadamente, debido a las dificultades de la carretera.

El municipio está situado en una estribación de las serranías de la Cordillera Oriental de Los Andes, rematando a los llanos del departamento del Beni. Gran parte de su territorio es preponderantemente cálido, aunque la temperatura en el sector de los valles interandinos es variable, en tanto que en sumarte andina el clima varía de templado a frío.

Entre sus principales actividades está la producción agrícola y pecuaria; cuenta también con minería aunque en menor escala. Existen organizaciones productoras como la Asociación de Tealeros (té) y Asociación de Bananeros (banano). La región también cuenta con recursos forestales y atractivos turísticos.

La intervención

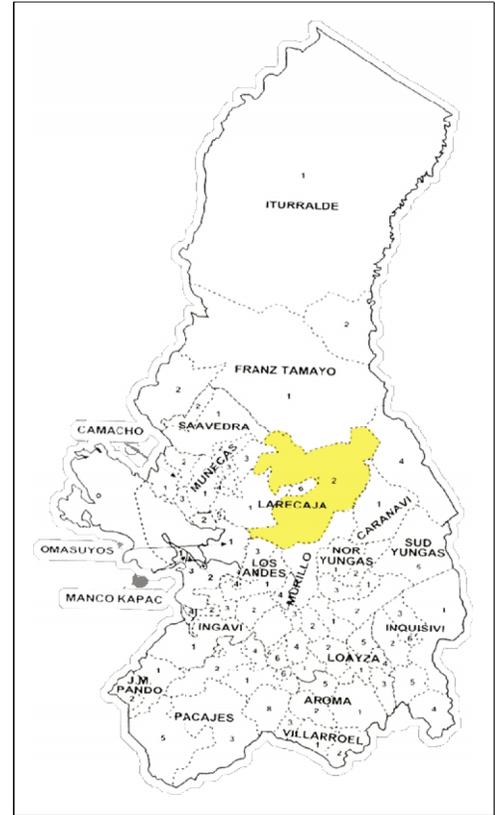
A principios de 1999 se realizó en Guanay un taller sobre promoción económica en el que participan actores públicos y privados: Este taller decidió conformar un espacio de concertación público-privada denominado Directorio Local de Promoción Económica (DILPE) e incentivar la producción de té.

El gobierno municipal otorgó un presupuesto de Bs. 30.000 para el DILPE, amplió su equipo técnico agropecuario, apoyó el plan de fortalecimiento de las organizaciones productivas, fue parte de la iniciativa de reactivar la producción de té y facilitó la instalación de la Fundación para Alternativas de Desarrollo FADES. También apoyó iniciativas para la capacitación de los productores y apoyó estudios sobre el turismo y estableció un Plan de Uso de Suelos. En todo el proceso se produjeron cambios de alcaldes que generaron inestabilidades transitorias en el proceso de promoción económica.

La ONG CARE Bolivia participó activamente en el proceso y fungió como facilitador del DILPE en Guanay a través de su proyecto Manejo Integrado de Recursos Naturales y Agricultura (MIRNA), brindó asistencia técnica a los agricultores de poco menos de la mitad del municipio mediante 280 promotores (productores líderes replicadores). Fortaleció también al Departamento Agrícola del Gobierno Municipal dotándole de medios y conocimientos técnicos necesarios.

Gracias a un acuerdo privado-privado (HANSA-FADES-Productores de té) y luego público-privado (Gobierno Municipal – FADES). Los productores lograron vender té a Hansa, que los apoyó con asistencia técnica productiva y en el mantenimiento de los caminos. FADES otorgó créditos a los productores.

La empresa HANSA, que en 1997 había acumulado una pérdida de Bs. 107.000 obtuvo ganancias por Bs. 89.000 en el año 2000. Los productores campesinos también obtuvieron ingresos al vender su té a Hansa.



Sin embargo, a partir de noviembre de 2001, la Argentina devaluó su moneda lo que ocasionó un contrabando de té argentino hacia Bolivia. Hansa empezó a rebajar los precios hasta llegar a suspender las compras de té a los productores campesinos. Los productores se encontraron en una situación difícil: no tenían a quién vender y debían pagar sus deudas a FADES. La consecuencia de esto fue la pérdida de todo el negocio: FADES tuvo que reprogramar las deudas; la planta de Hansa paralizó, y en la región Chimate cayeron los ingresos y el empleo, situación que afectó al Municipio.

Posteriormente, en el año 2002, se realizó el estudio de cadena productiva del té y el “Plan de Conformación y Fortalecimiento de Organizaciones Económicas Privadas” ambos financiados por el PNUD con fondos provenientes de Capacidad 21.

Uno de los principales problemas en Guanay fue que cuando las condiciones del mercado cambiaron repentinamente, todo el proceso productivo quedó paralizado, lo que perjudicó a todos los actores.

Sin embargo, entre fines de 2003 y principios de 2004, gracias al estudio de cadena productiva del té financiado por el Proyecto Capacidad 21 y las gestiones del PADER, se concretó la transferencia de la planta de té Chimate a un comité interinstitucional para que se reactive la producción de té. Esta reactivación fue asumida con el apoyo del Programa de Acceso al Mercado y Alivio de la Pobreza (MAPA).

Como facilitador de todo el proceso, el PADER promovió y respaldó las alianzas público-privadas, apoyó la organización de ferias, gestionó recursos para los tealeros ante el Estado Nacional (Cámara de Diputados) y contribuyó en la negociación de conflictos entre los actores locales.

Municipio de Guaqui

Características generales del municipio.

El municipio de Guaqui es la segunda sección de la provincia Ingavi del departamento de La Paz, limita al norte con el Lago Titicaca y el municipio Tiwanacu, al sur con el municipio Viacha, al este con el municipio Tiwanacu y al oeste con el municipio de Desaguadero. Se encuentra ubicado a 85 km al oeste de la ciudad de La Paz, a 3.850 msnv, a orillas del Lago Menor del Titicaca, por encontrarse en pleno altiplano su clima es frío húmedo en verano y frío seco en invierno. La temperatura media anual de es 8.25°C.

Gran parte de su población vive de la agricultura, teniendo como principales cultivos a la papa, cebada y forraje para la ganadería de la zona; el cultivo de haba es importante porque restituye e incorpora nutrientes al suelo. También tienen ganado bovino y en el Lago Titicaca practican la pesca.

El municipio, por encontrarse en un punto de tránsito internacional, tiene un comercio medianamente desarrollado, el encontrarse a 209 Kms. de Puno-Perú, facilita el comercio con esa ciudad³.

La intervención

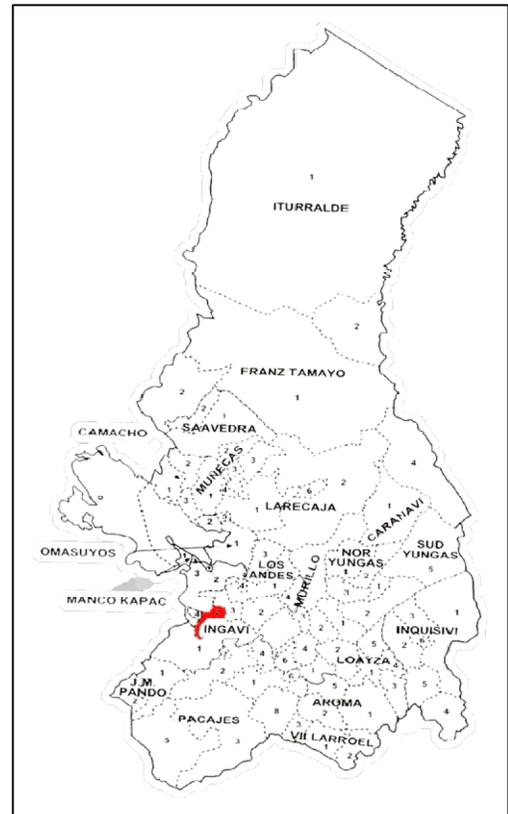
En 1999, a través de un convenio entre PADER y el Viceministerio de Participación Popular con el apoyo del Proyecto de Apoyo a la Participación (PAP-Holanda) se inició el proceso de promoción del desarrollo económico en el municipio de Guaqui. El esfuerzo fue apoyado por la alcaldesa de Guaqui, H. Fely Patiño. Durante ese período, se desarrollaron talleres informativos en las localidades de Guaqui y Tiwanacu.

El PADER impulsó la conformación de un espacio de concertación público-privada, que fue denominado Consejo de Desarrollo Económico Municipal (CODEM) y que fue conformado por el gobierno municipal, representado por la alcaldesa y por organizaciones de productores pesqueros y de productores pecuarios. También participaron organizaciones no gubernamentales como el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) e INTERVIDA además del Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores Rurales (PROSAT) y Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano (PDLA).

Como resultado de un cambio de alcalde a comienzos del año 2000, el proceso de consolidación del Consejo de Desarrollo Económico Municipal se estancó y el PADER suspendió su apoyo al municipio.

En 2001, el PADER retornó a Guaqui para contribuir al trabajo del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado Boliviano (CIPCA) en el campo de la promoción económica y para promover la participación de pequeños productores en la Planificación Participativa Municipal.

En junio de 2002 se realizó el primer taller municipal entre autoridades municipales y comunales, con el fin de reformular el Plan de Desarrollo Municipal (PDM). El PADER y CIPCA convocaron a productores organizados (lecheros y pesqueros) para tratar la importancia de la participación de esos



³ Bolivia un mundo de potencialidades, Atlas estadístico de Municipios 1999

sectores en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Los pesqueros mostraron poco interés y no acudieron a las reuniones concertadas. Los lecheros se abstuvieron de participar por disputas internas.

Durante la mayor parte del año 2002, las Organizaciones Territoriales del Base participaron en la reformulación del Plan de Desarrollo Municipal, oponiéndose a la participación en este proceso de los productores organizados. Las comunidades que participaron en la reformulación del PDM mostraron interés en la temática productiva y expusieron los requerimientos que tenían para mejorar su producción. En este proceso, las comunidades hicieron varios pedidos para mejorar su producción lechera.

Posteriormente, los productores lecheros, lograron que el gobierno municipal los reconozca, consiguieron la aprobación de una política de sanidad animal y recursos para ello.

El principal problema que se confrontó en el proceso de concertación de este municipio fue el rechazo de las organizaciones comunales a las organizaciones de productores.

Entre las principales medidas y acciones que fueron promovidas en Guaqui, están:

- La realización de encuentros entre organizaciones productivas y alcaldes de otros municipios aledaños, con el apoyo del Plan de Desarrollo Lechero del Altiplano (PDLA).
- El gobierno municipal destinó Bs. 40.000 en el POA 2003 para el fortalecimiento de las organizaciones de productores.
- Las comunidades priorizaron en el Plan de Desarrollo Municipal reformulado acciones de apoyo a la producción.
- El gobierno municipal zonificó el municipio tomando en cuenta sus potencialidades y limitaciones productivas.

El trabajo facilitador de PADER consistió originalmente en realizar visitas de campo y asistir a reuniones. Posteriormente, aportó con una visión económico-productiva a la reformulación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Esto último se realizó en coordinación con CIPCA.

Municipio de San Benito

Características generales del municipio.

San Benito es la tercera sección de la provincia Punata; también recibe el nombre de Villa José Quintín Mendoza; limita al norte con Sacaba, al oeste con Tiraque, al sur y sureste con Punata y al oeste con Cliza y Tolata. Se encuentra a 32 kms de la ciudad de Cochabamba por la carretera antigua a Santa Cruz. Tiene una temperatura promedio anual de 26°C, con una precipitación pluvial media al año de 300 mm. Cuenta con dos pisos ecológicos, el valle y la puna, cuyas alturas fluctúan entre los 2.764 y los 4.000 msnm.

El municipio de San Benito es muy conocido por su producción frutícola, aunque tiene una economía diversificada. Además de sus cultivos de durazno, frutilla y tumbo, tiene una producción importante de flores (distintas variedades de rosas, nardos, margaritas, gladiolos, lirios e ilusión) y cultivos tradicionales de maíz y papa. Su actividad pecuaria es secundaria, con crianza de ganado ovino.

En el municipio están asentadas 60 fábricas de ladrillo junto a dos industrias grandes: VASCAL, que produce jugos envasados, e IMBA, que tiene granjas avícolas de gran capacidad.

La intervención

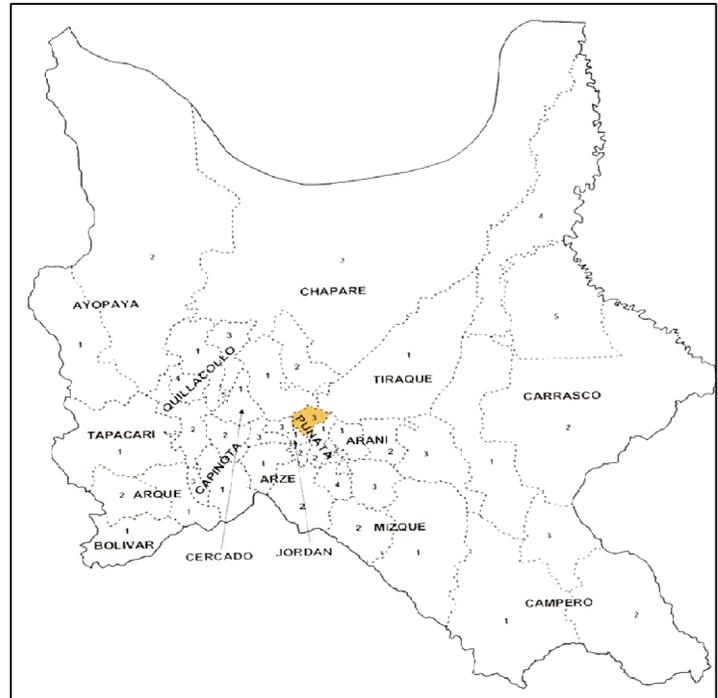
La región de San Benito es conocida por su producción de durazno. Este cultivo fue impulsado por la "Estación Experimental de San Benito", donde se desarrollaron y adaptaron diversas variedades.

A mediados del año 2000, el gobierno municipal de San Benito, motivado por productores de durazno, invitó al PADER a iniciar actividades de Promoción Económica y Municipio Productivo. Un convenio entre el PADER y el Gobierno Municipal de San Benito fue suscrito por la H. Alcaldesa, Sra. Emma Claros. Posteriormente, la Alcaldesa renunció al cargo, pero la relación siguió su curso con el nuevo alcalde, Sr. Fernando Pereira.

Al "Taller de Arranque" de Municipio Productivo y Promoción Económica asistieron setenta personas entre autoridades municipales, fruticultores, floricultores, horticultores, ladrilleros, lecheros y modistas. Este taller identificó la producción de durazno como el rubro de mayor importancia económica para su municipio, además del cultivo de tomates, la lechería y la ladrillería.

Poco después, se realizó un estudio de la cadena productiva del durazno, centrando la atención en el ámbito municipal. Este estudio contó con la participación activa de los productores, autoridades y técnicos municipales. Los resultados de este estudio sirvieron para impulsar el desarrollo frutícola de la región.

El 11 de Febrero de 2001 se creó el espacio de concertación público-privada con el nombre de Directorio Local de Promoción Económica "San Benito" (DILPE SB). Inicialmente fue constituido por representantes del gobierno municipal y por productores de durazno que estaban en proceso de organización en la Asociación de Fruticultores (ASOFRUT). El DILPE SB no contaba con un respaldo pleno de las autoridades municipales, porque albergaban temores respecto al uso de recursos



públicos para la promoción de privados. La inestabilidad política del gobierno municipal contribuyó también a la falta de interés de las autoridades.

Los roles asumidos por los actores públicos y privados fueron los siguientes:

- El gobierno municipal designó técnicos para apoyar el proceso. Realizó acciones definidas en el DILPE. Articuló a los productores con proveedores de servicios e instituciones de apoyo a la producción como SWISSCONTACT/FOMEM.
- Los productores que participaron en el DILPE, fueron asumiendo un rol proactivo en el proceso. Negociaron recursos económicos del presupuesto municipal para apoyar la promoción económica y lograron una asignación que superó los Bs. 100.000 anuales en los POAs de los años 2001, 2002 y 2003. Asimismo, promovieron la elaboración de una Agenda de Responsabilidad Compartida y organizaron la Cámara de Fruticultores para aglutinar a todos los productores del municipio en una asociación única. Este último propósito no se logró plenamente y subsistieron pequeñas asociaciones de productores de durazno que no participaban en el DILPE.

Con el tiempo, ante el decaimiento del DILPE-SB, sus funciones fueron asumidas por el Comité Certificador del Durazno de San Benito, promovido por el DILPE y creado por los productores en coordinación con el gobierno municipal, ASOFRUT y el apoyo del FOMEM y el PADER.

Los problemas y obstáculos que se presentaron en el proceso fueron:

- La falta de articulación entre los productores de durazno con los otros sectores productivos del municipio, generó conflictos entre el gobierno municipal y el Comité de Vigilancia. Eso causó la disminución del apoyo municipal durante la gestión 2004.
- Las diferencias entre los propios productores de durazno.
- La inestabilidad política impidió la continuidad de los compromisos contraídos por el gobierno municipal.

A pesar de estos problemas, se lograron significativos avances en la concertación público-privada, cuyos resultados destacables son:

- La elaboración participativa de las cadenas productivas del durazno y la leche en San Benito.
- La certificación comercial de origen del durazno de San Benito mediante una resolución del gobierno municipal. Esta certificación todavía no cuenta con un respaldo legal departamental ni nacional.
- El establecimiento de una microempresa conformada por productores (Industrias de Derivados de San Benito - INDESAB) para la transformación y de derivados de frutas.
- La institucionalización de la feria del durazno de San Benito que se realiza anualmente.
- La ejecución de cursos de capacitación para el manejo de huertos.

El rol del PADER se centró en facilitar los procesos de concertación entre los actores locales. También contribuyó a vincular los diferentes espacios de concertación público-privada con otras entidades, como SWISSCONTACT / FOMEM, y con empresas privadas prestadoras de servicios agrícolas. Realizó ruedas de negocios, promovió y coordinó con otras organizaciones cursos y talleres de capacitación. Además, prestó permanentemente asistencia para la consolidación de la organización del sector durazno.

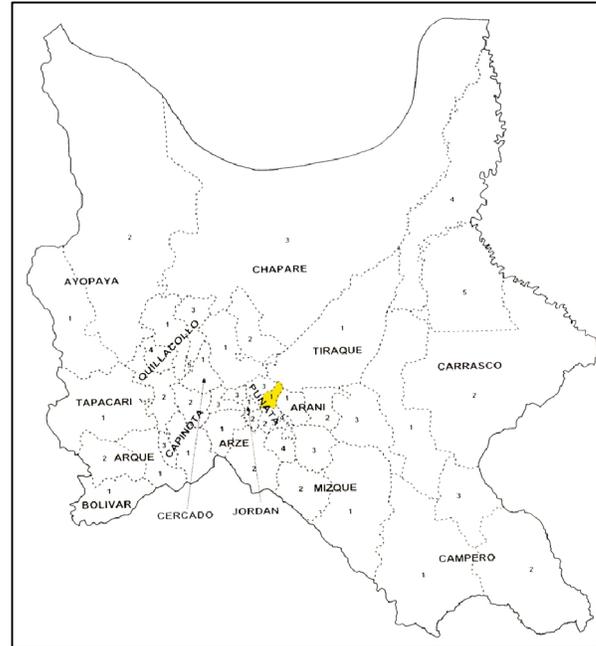
Otro importante rol del PADER fue el desarrollo e implementación de la metodología para realizar estudios de cadena productiva a nivel local. Fue en San Benito donde se utilizó este instrumento por primera vez.

Municipio de Punata

Características generales del municipio

Punata es la primera sección de la provincia del mismo nombre. Limita al norte y al oeste con San Benito, al este con Arani, al sur con Villa Rivero y al suroeste con Cliza. Es un valle muy ancho y extenso, alternado con una región de colinas, con laderas onduladas a moderadamente escarpadas. La topografía es casi plana, pero se eleva suavemente en los extremos de la hondonada. Se encuentra a 45 kms de la ciudad de Cochabamba, a una altitud de 2.700 a 2.850 msnm; la temperatura promedio oscila entre 12°C a 24°C, y tiene una precipitación pluvial anual promedio de 450 mm.

Su población es principalmente agricultora. Sus cultivos más importantes son el trigo, papa, avena, maíz, arveja, frutales como durazno, pera, manzana, ciruela, etc. También se producen verduras y otras frutas, incluyendo frutillas y pasturas mejoradas de alto rendimiento. Existe crianza de ganado vacuno, ovino, aves de corral y porcinos. Las labores agropecuarias son acompañadas con una producción artesanal de tejidos y cerámicas, básicamente destinadas al uso familiar.



La intervención

Las relaciones con el municipio de Punata se iniciaron en 1999, durante la gestión del alcalde José A. Gonzáles. En aquel tiempo, el PADER realizó un taller para presentar y explicar a los productores la propuesta de Municipio Productivo y Promoción Económica. Este taller sirvió para levantar información de las demandas de algunos sectores productivos, pero no se llegó a concretar ninguna acción posterior. En el año 2000, el gobierno municipal convocó a otra reunión de acercamiento, esta vez con la Asociación de Regantes de Punata, sin llegar a acuerdos concretos.

En el 2001, el gobierno municipal designó un técnico para implementar el proceso de Promoción Económica y Municipio Productivo. Este técnico asumió la dirección de la Unidad de Promoción del Desarrollo Económico Municipal y elaboró un diagnóstico de la situación inicial de los rubros más importantes del municipio. Se priorizó en ese momento al sector lechero. En ese marco, se reinició el proceso con reuniones informativas en las que participaron el gobierno municipal, representantes de las asociaciones de productores de leche del municipio (ALVA, ILVA e independientes) y el PADER. En estas reuniones, los productores decidieron conformar la Organización de Productores Lecheros de Punata (OPLP).

Luego, la OPLP estableció alianzas con la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), la Universidad del Valle (UNIVALLE) y empresas prestadoras de servicios a la lechería (AGROIMPORT COLUMBIA y SERVECO).

La organización de productores de leche de Punata (OPLP) impulsó la conformación de un espacio de concertación público-privada, que se denominó Directorio Local de Promoción Económica (DILPE) y que logró concertar una Agenda de Responsabilidad Compartida, con los siguientes puntos:

- Realizar un censo pecuario municipal.
- Institucionalizar ferias de la leche y derivados lácteos (tres ferias por año).
- Realizar una campaña de vacunación municipal contra la fiebre aftosa.
- Contratar a un profesional veterinario para fortalecer la unidad de promoción económica municipal – UPEM.
- Abrir una farmacia municipal de productos veterinarios.

Para implementar esta agenda, el gobierno municipal, presupuestó Bs. 50.000 en el Plan Operativo Anual municipal del 2002.

Hasta finales de 2002, el gobierno municipal, con el apoyo de PADER, ejecutó las acciones consideradas en la agenda y complementadas con cursos y talleres de capacitación para el fortalecimiento de las organizaciones de productores.

Ese año, el DILPE también amplió sus alianzas invitando a SWISSCONTACT que, a través de su proyecto Fomento Empresarial (FOMEM) se acercó al sector lechero pretendiendo organizar una Asociación de Productores Lecheros (APLP); sin embargo, diferencias entre las organizaciones productoras de leche determinaron que el proceso no prospere y conlleven a una paralización de las actividades establecidas en la Agenda de Responsabilidad Compartida concertada en el DILPE y, consecuentemente, paralizó el proceso de promoción del desarrollo económico.

En junio de 2003, el PADER se aproximó nuevamente al gobierno municipal e inició una nueva etapa de trabajo. El 7 de julio, se realizó un nuevo taller, pero esta vez con la participación de productores de diversos rubros. El taller identificó las demandas del sector productivo agropecuario del municipio y determinó acciones para impulsar el proceso de la construcción del Municipio Productivo.

Al taller asistieron representantes de varios sectores productivos, que posteriormente se organizaron en agrupaciones sectoriales: Comité de Productores Lecheros de Punata (CPLP), Asociación de Fruticultores de Punata (AFRUP), Asociación de Floricultores de Punata (AFLOP), mientras que los horticultores, piscicultores y criadores de cuy sólo formaron grupos sectoriales. El taller decidió impulsar las siguientes acciones:

- Organizar una nueva instancia de articulación público – privada para promover el desarrollo económico. Esta instancia es posteriormente llamada Comité de Desarrollo Productivo de Punata (CDPP), y cumple funciones similares al DILPE.
- Elaborar un Plan para fortalecer las organizaciones sectoriales, que incluye la capacitación específica para cada sector.
- Fortalecer la Unidad de Extensión Agrícola y Pecuaria del Municipio, con roles similares a la Unidad de Promoción Económica Municipal.

El Comité de Desarrollo Productivo de Punata (CDPP), es reconocido por resolución municipal el 10 de septiembre de 2003, con una directiva de nueve miembros, presidida por el Arq. Juan Prudencio, H. Alcalde Municipal.

Este comité promovió alianzas con la Mancomunidad Valle Alto para facilitar el apoyo del Programa Descentralizado y para mejorar la Inversión Municipal, reducir la Pobreza (PIM) equipo técnico GOL, además para programar, desde el ámbito comunitario, el calendario de ferias. Para ello recibió el apoyo de SWISSCONTACT / FOMEM.

Los principales problemas que se presentaron fueron: la discontinuidad de las autoridades municipales, que incidió en la discontinuidad de los técnicos municipales y las contradicciones entre las organizaciones de productores, que se fueron superando progresivamente.

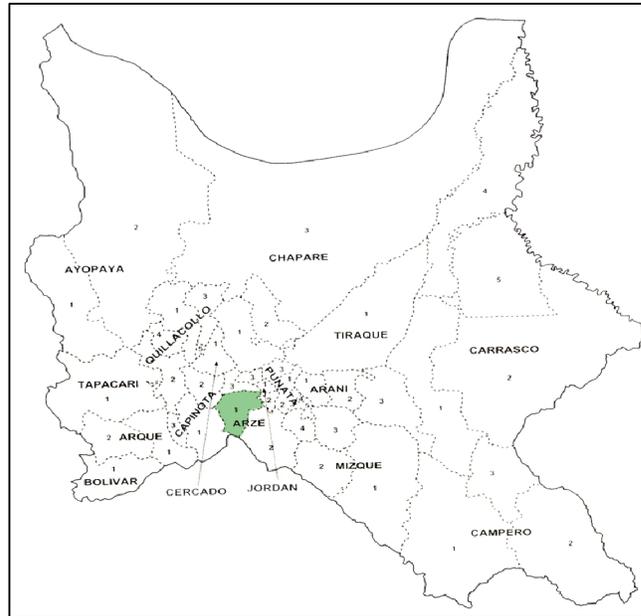
El PADER, facilitó el funcionamiento de varios espacios de concertación público-privada y privada-privada. El DILPE y el Comité de Desarrollo Productivo de Punata (CDPP) vincularon a los productores privados con el sector público. La Asociación de Productores Agropecuarios de Punata (APAP) vincula actualmente a los productores privados entre sí. Además, se ha creado un espacio interinstitucional denominado Consejo Técnico Agropecuario (CTA), que reúne a las instituciones que trabajan en el municipio apoyando procesos de desarrollo rural o a los sectores productivos.

Municipio de Tarata

Características generales del municipio

Tarata es la primera sección municipal de la provincia Esteban Arce. Limita al norte con el municipio Arbieto, al este con Cliza y Toco; al sur con Arampampa del departamento de Potosí, al oeste con Capinota y al noroeste con Santivañez. Alcanza una temperatura promedio de 16.9°C y una precipitación anual de 418 mm. La accesibilidad caminera es buena, con 29 kms de camino asfaltado desde Cochabamba.

La topografía que presenta es variada con serranías y valles. Sus suelos son aptos para la agricultura y también tiene suelos de tipo arcillo-limoso que permite la elaboración de objetos de cerámica.



Tarata es considerada monumento nacional por sus atractivos turísticos. En su catedral se encuentran los restos del presidente Mariano Melgarejo, visitados frecuentemente por turistas nacionales y en menor medida extranjeros. La ciudad tiene el encanto de sus grandes casas señoriales, deterioradas a partir de la Reforma Agraria y un monasterio convertido hoy en museo.

El municipio constituye un área importante de producción agrícola, y tangencialmente se presenta la actividad pecuaria. Los principales cultivos son el trigo, papa, cebada, durazno y maíz. La actividad pecuaria se desarrolla con la crianza de ganado vacuno y ovino, que se comercializa en las ferias de Punata y Cliza. La artesanía también tiene su importancia en cuanto al hilado, tejidos, alfarería y cerámica rústica.

La intervención

En el mes abril de 2000, la Prefectura del Departamento organizó en la ciudad de Cochabamba (Provincia Cercado) un evento para el fortalecimiento de los gobiernos municipales, en el cual el proyecto PADER COSUDE expuso su propuesta. Concluido el taller, miembros el H. Concejo de Tarata, liderizados por el Prof. Hermógenes Ortuño y representantes del Comité de Mujeres Tarateñas, se acercaron al entonces Coordinador Regional del proyecto, solicitando formalmente el acercamiento del PADER a su municipio para realizar acciones de Promoción Económica y Municipio Productivo (PE y MP), con el compromiso de contar con la voluntad de todos los sectores productivos para llevar adelante dicha empresa.

Resultado de esta solicitud formal, en el mes de Julio de 2000 se organizó un taller de arranque o inicio, en el que estuvieron presentes la mayoría de las instituciones locales y algunas externas al municipio de Tarata, manifestando iniciativas similares que, aunque dispersas en su accionar, todas

buscaban desarrollar el potencial histórico-cultural y hasta gastronómico del municipio como eje de desarrollo con miras a incrementar el turismo como dinamizador de economías locales.

Posteriormente, se firmó un convenio interinstitucional entre el Gobierno Municipal de Tarata y el proyecto PADER COSUDE, para llevar adelante la implementación de la propuesta de Municipio Productivo y Promoción Económica. Fue en el marco de dicho convenio que se realizaron diferentes talleres y reuniones de trabajo sobre el desarrollo económico de Tarata, en los que participaron activamente miembros del H. Concejo Municipal, el H. Alcalde, técnicos municipales, productores alfareros, pirotécnicos, vianderas (comideras y choriceras), agricultores, ciudadanos interesados, el directorio de Residentes tarateños en Cochabamba, la Universidad Mayor de San Simón (Arquitectura, DISU), el Colegio de Arquitectos, y algunas operadoras de turismo del departamento, entre otros.

Este proceso concluyó con la definición del turismo como pilar fundamental para el desarrollo económico, acompañado de otros dos componentes, como son los servicios para el turismo y la agricultura. De ahí surgió la necesidad de conformar un espacio público-privado (Comité) para concertar e impulsar las actividades artesanales, agrícolas, comerciales, de servicios y otras vinculadas al turismo.

A mediados del mes de junio del 2002, después de un último taller de explicación de la propuesta de Municipio Productivo y Promoción Económica, y sobre todo de la aclaración de roles que deben asumir los actores privados y públicos, los participantes decidieron crear la Dirección Local de Promoción Económica de Tarata (DILPE) en calidad de Institución Transitoria. Este espacio de concertación y coordinación público-privado, tuvo como primera acción compartida la organización de la primera edición de las Ferias Mensuales Turístico Productivas, asumiendo la responsabilidad de comprometer la participación de los diferentes sectores productivos en dichos eventos y la tarea de consolidar la entidad de concertación en los meses siguientes.

Luego de realizada la nombrada Feria Turístico-Productiva, cumpliendo con su planificación, el 1 de septiembre de 2002, en ambientes del despacho del H. Alcalde Municipal, se convocó a la Asamblea Constituyente del DILPE Oficial, acto que contó con la presencia de representantes del sector público y de los diferentes sectores productivos del municipio, definiendo al mismo como espacio de concertación público-privada, cuyos objetivos fueron:

- Apoyar al desarrollo económico de todos los sectores productivos del municipio.
- Concertar la Promoción Económica Municipal, para que se generen inversiones y acciones productivas público - privadas; plasmadas en una Agenda de Responsabilidad Compartida para la Promoción Económica Municipal (ARC-PEM).
- Definir acciones dirigidas a fortalecer la capacidad de gestión del Gobierno Municipal; que le permitan ejecutar sus roles y objetivos en el ámbito de PE.

Luego de haber pasado por un proceso difícil de asimilación real de la propuesta, se desencadenaron una serie de actividades e inversiones que se enumeran a continuación.

- Se presupuestaron contrapartes para inversiones de la Prefectura, FPS y proyectos de Capacidad-21, con perspectivas de proyectos productivos y de estudios de cadenas de valor de artesanía, tejidos y el Plan de Desarrollo Turístico.
- Del mismo modo se presupuestó el 5 % para el mejoramiento de atractivos turísticos, y 5 % más para la promoción económica municipal. (POA 2002).
- Se llevaron adelante jornadas de capacitación con la Fundación Quipus Bolivia y la Universidad del Valle, para productores de diferentes rubros que participaron en las ferias mensuales turísticas productivas, en temas de “Desarrollo de Productos”, “Manejo Higiénico de Alimentos” y “Trato al Cliente”.
- Se realizaron inversiones privadas como en el caso del balneario “Los Patos” que construyó cinco cabañas, que brindan de 8 a 10 camas, raquet y piscina. El hostel “Los Pinos” que

permanecía cerrado, realizó inversiones para la refacción y remodelación de sus instalaciones para servir a los turistas que llegan al municipio.

- Se presupuestaron Bs 20,000 en el POA 2003, de acuerdo a la agenda de responsabilidad compartida, resultante de los estudios de la cadena de valor de alfarería y tejidos; y Bs 50,000 para el apoyo de actividades turísticas y ferias de productos.

Los principales problemas que se manifestaron en el proceso y que provocaron retrasos en los objetivos planteados, son los que siguen a continuación.

- Existía marcada desconfianza entre el sector privado y el público, específicamente de los productores hacia las autoridades.
- Manifiesta ingobernabilidad política, que pese a que se solucionó medianamente, obstaculizó el normal proceso de intervención.
- Aparición de “nuevos líderes” con intereses partidarios marcados, que para legitimarse, desestabilizaban al gobierno municipal.
- Falta de claridad sobre lo que se quiere conseguir, de parte de los públicos y de los privados, lo que desencadena en un desinterés de los productores a continuar.
- Miedo al riesgo y al cambio de vida, por parte de los productores.
- Marcado individualismo, impidiendo tener objetivos comunes verdaderos.
- Falta de continuidad en el proyecto, acompañamiento.

Este último problema se relaciona directamente con el principal rol que desempeñó el Proyecto PADER en el proceso, mismo que se centró en ser un articulador entre sectores productivos y públicos, además, con una actitud muy paciente, buscando nuevas e innovadoras formas de generar desarrollo, motivando e impulsando la realización de actividades indispensables para el tema del desarrollo del turismo.

De manera esporádica, algunas entidades apoyaron al proceso, entre ellas la Universidad Privada del Valle (UNIVALLE), que apoyo con sus docentes en las jornadas de capacitación.

Asimismo, podemos citar a instituciones locales que esporádicamente le dieron su apoyo al proceso; entre ellas, el Centro de Residentes Tarateños de Cochabamba, el Comité de Vigilancia, que luego se convirtió en una barrera política, pero que en su momento fue de ayuda.

Municipio de Monteagudo

Características generales del municipio

Es la primera sección de la provincia Hernando Siles del Departamento de Chuquisaca. Al noroeste limita con la provincia Tomina, al este con la provincia Luis Calvo, al sur con el municipio de Huacareta y al oeste con la provincia Azurduy. La capital de sección se encuentra a 315 km de la ciudad de Sucre.

Presenta un paisaje de serranías estrechas paralelas, con declives suaves a pronunciados. Las serranías altas no pasan los 2.600 msnm., en tanto que la base de las serranías bordea los 900 msnm, con un clima cálido.

Es un municipio predominantemente agrícola y ganadero. Entre los principales cultivos en orden de importancia están el maíz, ají, maní, yuca, frejol y papa. Entre los cultivos multianuales se destacan la naranja, mandarina, pomelo, limón y lima. La ganadería es una de las principales actividades económicas.

Las condiciones climáticas son excelentes para el desarrollo del ganado mayor y menor. También existe explotación forestal de cedro, cedrillo, nogal y otros.

La intervención

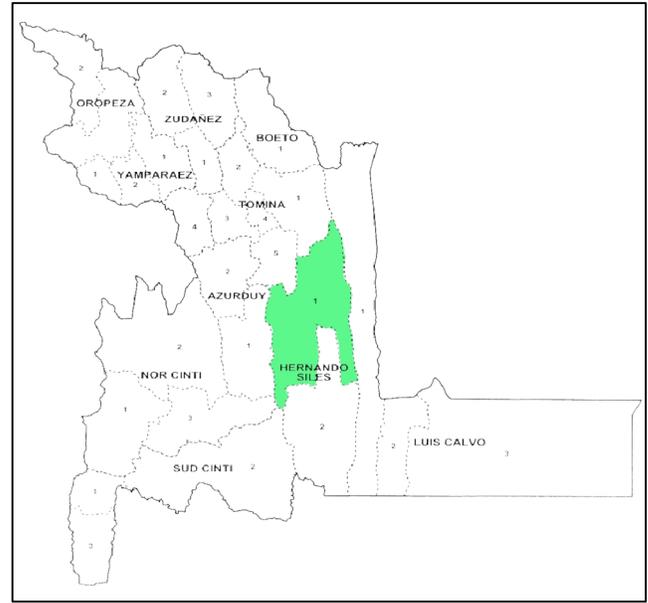
En el año 2000, el PADER visitó al Alcalde de Monteagudo y sostuvo una reunión formal con el Concejo Municipal. Luego de estas reuniones, se inició el proceso para la suscripción de un convenio entre el gobierno municipal y el PADER para impulsar el proceso de construcción del Municipio Productivo.

El Alcalde programó la realización de una jornada para el desarrollo económico del municipio, a la que acudió un gran número de productores agropecuarios, algunas asociaciones, microempresarios, profesionales del municipio, funcionarios de la prefectura, concejales municipales y algunas entidades públicas presentes en la región. Al cabo de dos días de trabajo, se determinó constituir un espacio de concertación público-privada denominado Directorio Local de Promoción Económica (DILPE). Se eligió una directiva presidida por el Presidente de la Federación de Asociaciones de Productores Agropecuarios (FEDEAGRO), alternándose en las carteras funcionarios públicos y representantes de organizaciones productivas privadas. Al cabo de un año, esta directiva fue renovada, y a partir de entonces fue presidida por el Alcalde Municipal.

El equipo consultor local, cofinanciado por la Alcaldía Municipal de Monteagudo y el PADER, bajo la dirección de esta última institución, elaboró la Estrategia del Desarrollo Económico Municipal, que permitió definir los roles de los actores, principalmente del gobierno municipal y de FEDEAGRO.

Los talleres sectoriales para los rubros priorizados por la visión compartida plantearon políticas y estrategias que fueron incorporadas en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

El DILPE programó actividades que fueron financiadas y ejecutadas por la alcaldía, otras entidades y los productores demandantes. Estos últimos hicieron siempre aportes de contraparte. Entre estas actividades se destacaron varios programas de capacitación técnica para la transformación de productos. También se fortaleció la organización de las asociaciones agropecuarias, se realizaron sondeos de mercados, se organizaron ferias, se estableció un área industrial en el municipio, se



crearon centros de acopio y procesamiento para el ají, y se formularon proyectos productivos. Todas estas actividades fueron financiadas por la Alcaldía y, además, con aportes de los productores.

A partir del año 2000, los Programas Operativos Anuales (POAs) del municipio asignaron recursos para las actividades anteriormente señaladas. Los presupuestos fueron del orden de Bs 40.000 a Bs 50.000 por año.

Al inicio de las actividades del DILPE se tuvo que lamentar una escasa participación de las organizaciones de productores agropecuarios, debido a la lejanía de sus residencias y su debilidad organizativa. Además, la Alcaldía limitó también su participación porque el DILPE estaba presidido por FEDEAGRO.

Hasta el año 2002, la Alcaldía no asignó un técnico que se hiciera cargo de la función de promoción económica. El Coordinador Regional del PADER asumió directamente esas funciones. Posteriormente, una persona asignada por el PADER inicialmente para el municipio de Muyupampa y luego para Monteagudo, contribuyó significativamente a fortalecer el proceso y mantenerlo activo. En el municipio no existían instituciones privadas de apoyo al desarrollo con las que se pudieran establecer alianzas.

En este período se suscribió un acuerdo con la carrera de Agroforestería de la Universidad de San Francisco Xavier para desarrollar programas de información y capacitación a los estudiantes y docentes sobre Desarrollo Económico Local y Promoción Económica Municipal.

A fines de 2002, un grupo de productores contactó, a través del PADER, a la Asociación Boliviana para Desarrollo Rural (PRORURAL), con la que se concretaron financiamientos para sociedades compartidas, con un monto total del orden de los \$US 200.000

Así se constituyeron algunas microempresas para el procesamiento de frutas, derivados lácteos y turismo y servicios, con inversiones relativamente pequeñas.

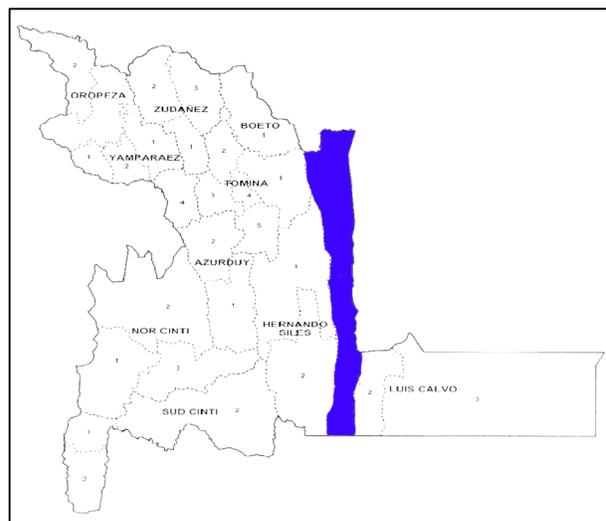
Actualmente, el proceso de construcción de Municipio Productivo está siendo facilitado por la Mancomunidad del Chaco Chuquisaqueño, con el apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ el acompañamiento del PADER.

Municipio de Villa Vaca Guzmán (c. MUYUPAMPA)

Características generales del municipio

Es la capital de la provincia Luis Calvo y su primera sección municipal. Al norte y este limita con el departamento de Santa Cruz, al sur limita con el departamento de Tarija y al este con la provincia Hernando Siles. La altitud promedio es de 1.200 msnm. El municipio pertenece al Chaco Chuquisaqueño. Cuenta con un clima cálido, con una temperatura media anual de 23°C.

Los principales rubros económicos del municipio son la agricultura y la pecuaria, siendo los principales productos agrícolas el maíz, el frejol, la yuca, soya, arroz y el maní. La producción pecuaria tiene como principales especies a bovinos y porcinos. La producción de cítricos es también notable, principalmente de naranja. Su artesanía está marcada por la cultura guaraní.



La intervención

A pesar de que las relaciones del municipio de Muyupampa con COSUDE y particularmente con el Coordinador Regional de PADER tenían varios años, fue recién en el 2002 que se formalizó un convenio entre el PADER y la H. Alcaldía Municipal para desencadenar procesos hacia el Municipio Productivo.

Luego de dos talleres informativos sobre el desarrollo económico en el municipio, se constituyó un espacio de concertación público-privada, que fue denominado Directorio Local de Promoción Económica (DILPE). En este espacio participaron, además del gobierno municipal, algunas asociaciones agropecuarias, subcentrales campesinas, la organización matriz de los pueblos guaraníes, el Comité Cívico Provincial, el Centro de Mejoramiento de Maíz "Iboperenda" de la Prefectura, la carrera de zootecnia de la Universidad San Francisco Xavier y la Fundación Chaco.

La primera directiva elegida fue presidida por el Alcalde. Las otras carteras fueron distribuidas entre funcionarios técnicos de la Alcaldía, la Universidad, representantes de asociaciones agropecuarias y de los pueblos guaraníes.

Al cabo de un año, el alcalde fue reemplazado por el concejal presidente de la Comisión de Desarrollo Agropecuario del H. Concejo Municipal. Este reemplazo fue solicitado por los miembros del DILPE porque la sobrecarga de trabajo del alcalde impedía el funcionamiento regular del espacio de concertación. Asimismo, la H. María Balderas, a cargo de la secretaría del Concejo Municipal, participó en el DILPE en su calidad de presidenta de la Asociación de Mujeres Productoras y desempeñó un importante rol en la dinamización del proceso.

A través de varios talleres con los sectores de los rubros productivos más importantes (maíz, ají, maní, porcinos) y haciendo uso de los análisis FODA, se formuló la visión compartida de desarrollo municipal y se delineó la Estrategia de Desarrollo Económico Municipal.

A solicitud del DILPE, un equipo técnico de profesionales del municipio, formuló perfiles de proyecto para solicitar financiamiento a la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Chaco (FDTA Chaco). Dos de estos proyectos fueron financiados por la Fundación Chaco, uno para la investigación de semilla de maíz y otro para la producción de ají. La contribución para cubrir la contraparte local, que fue concertada en el seno del DILPE, fue financiada por las alcaldías de Muyupampa y Monteagudo y por las asociaciones de productores de ambos municipios.

Las actividades más importantes del DILPE, que fueron identificadas por los análisis sectoriales, fueron:

- Eventos de capacitación y fortalecimiento de las asociaciones de productores.
- Capacitación técnica para funcionarios municipales y profesionales independientes en formulación de proyectos.
- En coordinación con el Instituto de Tecnología de Alimentos de la Universidad San Francisco Xavier, se alentó la producción de quesos de diferente tipo.

Fruto de este proceso de concertación, se instalaron en la Asociación de Productores Agropecuarios de Muyupampa, una granja lechera con vaquillas seleccionadas adquiridas en Santa Cruz y una granja avícola para ponedoras. Ambas empresas se iniciaron con recursos propios de los asociados.

Los principales problemas que se enfrentaron fueron: la ausencia de una Unidad de Promoción Económica Municipal, la discontinuidad del personal técnico y, al inicio, la poca atención del presidente del DILPE.

El técnico del PADER, asignado desde el inicio del proceso, fue un factor importante para facilitar los procesos de concertación en cada una de las etapas. Al no existir instituciones públicas o privadas de apoyo a la promoción económica, no se suscribieron alianzas estratégicas. Actualmente, el proceso de construcción de Municipio Productivo está siendo facilitado por la Mancomunidad del Chaco Chuquisaqueño, con el apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ y el acompañamiento del PADER.

Intervenciones a través de otras instituciones

A continuación se resume los procesos que tuvieron lugar en las mancomunidades donde la propuesta de Municipio Productivo fue implementada por otras instituciones.

Mancomunidad Sara-Ichilo

A mediados del 2001, durante un taller sobre desarrollo económico local auspiciado por la prefectura de Santa Cruz, los representantes del Programa de Desarrollo de las Provincias Ichilo y Sara (PRODISA-BELGA)⁴ se contactaron con el Coordinador Nacional del PADER y expresaron su interés en implementar la propuesta de Municipio Productivo en la Mancomunidad de Sara-Ichilo, específicamente en los municipios de Portachuelo, Yapacani, Santa Rosa, San Carlos y Buena Vista.

Para iniciar el proceso, bajo el auspicio y apoyo financiero del PRODISA- BELGA, en septiembre del 2001 se realizaron talleres en los que participaron las autoridades de los municipios y representantes de los sectores productivos de la zona. Estos talleres identificaron la producción de leche, naranjas, mango, yuca y café pergamino como las actividades económicas con mayores oportunidades de mercado.

También, determinaron realizar estudios de cadenas productivas para cada uno de estos rubros, aplicando la metodología del PADER. La realización de estos estudios se encomendó a las universidades Gabriel René Moreno y NUR.

La realización de los estudios fue participativa y promovió la concertación privada-privada, que derivó en un fortalecimiento de las organizaciones de productores de los rubros priorizados.

Los estudios de cadena analizaron los sistemas de producción y comercialización de los cinco rubros, e identificaron los obstáculos a su competitividad. También identificaron las necesidades específicas para el mejoramiento, diversificación, transformación de los productos y la capacitación técnica que necesitaban los productores.

Sobre la base de estos estudios se elaboraron cinco perfiles de proyecto para mejorar los negocios de los cinco rubros. Estos perfiles de proyecto fueron presentados a la gerencia de la Mancomunidad, a los alcaldes municipales y a las asociaciones de productores, que establecieron un calendario de ejecución de los mencionados proyectos. Este calendario constituyó una agenda de responsabilidad compartida para cada uno de los rubros priorizados.

La Mancomunidad, los gobiernos municipales, PRODISA-BELGA, las Asociaciones de Productores y otros actores privados hicieron aportes para la implementación de los proyectos.

⁴ PRODISA- BELGA proyecto de la Cooperación Técnica Belga cuyo objetivo general es: Promover el desarrollo agropecuario y forestal sostenible en los municipios de las provincias Ichilo y Sara y sus objetivos específicos son:

- Incrementar y diversificar la producción agropecuario-forestal en forma sostenible.
- Promover la transformación artesanal e industrial de productos agrícolas y pecuarios.
- Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios de apoyo a la producción agropecuario forestal.

Los dos primeros objetivos estratégicos constituyen el horizonte para el programa económico-productivo. El tercer objetivo define la misión del programa de fortalecimiento institucional.

Gracias a los proyectos, los productores de leche, naranja y café pergamino aumentaron sus probabilidades de acceder a créditos. Varias microempresas o plantas de transformación fueron constituidas.

Los gobiernos municipales se involucraron en la promoción económica de los rubros priorizados y se comprometieron a asignar recursos en el presupuesto municipal. Sin embargo, estos compromisos no pudieron cumplirse oportunamente debido a la inestabilidad política que confrontaron los municipios. En algunos casos, el incumplimiento de esos compromisos fue mermando el compromiso de los productores.

El principal rol del PADER fue acompañar y asesorar la realización de los estudios de cadena productiva y en todos los otros procesos relacionados con la construcción del Municipio Productivo.

Otras instituciones, además de PRODISA-BELGA y las universidades mencionadas, se involucraron en aspectos específicos de los proyectos. Entre ellas cabe destacar al Tecnológico Agropecuario Portachuelo-TAP, que prestó servicios de capacitación en parcelas demostrativas. El Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo-FONDESIF otorgó créditos para nuevas parcelas de café pergamino. Por su parte, la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO) suministró información sobre precios en el mercado. Productores Citrícolas del Norte (PROCINORTE) prestó servicios al sector frutícola.

La planta industrializadora de leche *La Purita* recibió apoyo de PRODISA para desarrollar la estrategia de comercialización de la leche.

Mancomunidad Chuquisaca Centro

A mediados del 2001, en el marco de las relaciones entre la Asociación de Municipios de Chuquisaca (AMDECH), el Grupo de Desarrollo Rural (GDRU), el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), la Unión de Instituciones del Sur (UNISUR) y PADER – COSUDE, se desarrolló un evento de alcance nacional para analizar la problemática del proceso mancomunitario municipal en el país. En esas circunstancias, se iniciaron contactos con la Mancomunidad Chuquisaca Centro y con la Fundación ATAR-COSV, que mediante un proyecto financiado por el Fondo de Apoyo a la gestión del Desarrollo Local y el municipio de Padilla, iniciaba el “Estudio de Competitividad Económico Productivo del Municipio de Padilla con enfoque de Cadenas productivas”.

En febrero del 2002, ATAR-COSV y el PADER–COSUDE iniciaron sus esfuerzos para desencadenar el proceso de Desarrollo Económico Rural / Municipio Productivo en los municipios de Padilla, Sopachuy y Alcalá de la Mancomunidad de Chuquisaca Centro.

En marzo 2003, sobre la base a esta primera experiencia, la Fundación ATAR-COSV y el Comité de Coordinación de las Organizaciones para el Servicio Voluntario (COSV) elaboraron el Proyecto *Promoción Económica Rural en Chuquisaca Centro*, con financiamiento de la Unión Europea (\$US un millón para tres años). Este proyecto se implementó específicamente en los municipios de Padilla, Alcalá y Sopachuy.

En el marco de este proyecto, le correspondió al PADER apoyar con metodologías, materiales y talleres informativos. Además, capacitó al personal técnico del proyecto, a los funcionarios de los gobiernos municipales y a los agentes económicos privados para que adquirieran las habilidades necesarias para desencadenar los procesos para la construcción del Municipio Productivo. Por su parte, ATAR-COSV (Fundación Nor–Sur) aportaron recursos financieros y humanos, y tomaron a su cargo el monitoreo y control técnico – administrativo del proyecto.

El proyecto esperaba alcanzar los siguientes resultados:

- Fortalecer a los actores públicos y privados para el desarrollo económico, la formulación de PLUS / PLOT, asistencia técnica y legal.
- Conformar espacios de concertación para la planificación de dinámicas del proceso y Oficinas Municipales para el Desarrollo-OMDES.
- Identificar potencialidades productivas mediante estudios de cadenas productivas.
- Apoyar las actividades económicas mediante los siguientes servicios:
 - Sistema de información de mercados
 - Servicios de asistencia técnica
 - Apoyo financiero – crediticio
 - Estudios, becas y pasantías
- Apoyo para actividades económicas específicas:
 - Producción
 - Promoción / comercialización
 - Acopio / transformación
- Sistematización y difusión de las experiencias.

Durante el periodo sistematizado, se alcanzaron los siguientes resultados:

- Se elaboraron y validaron participativamente las líneas de base de los tres municipios
- Los espacios de concertación público–privada funcionan en los tres municipios.
- Se realizaron seis talleres de capacitación en los espacios de concertación.
- Se realizó un censo de Organizaciones Económicas Agropecuarias.
- Varios elementos de la visión compartida del desarrollo local fueron identificados de manera participativa.
- Está en funcionamiento una institución de prestación de servicios financieros (CREDIFUTURO).
- Las asociaciones de productores (particularmente de ají, frejol y orégano) han sido fortalecidas mediante acciones de apoyo de la Fundación Valles, la Fundación Nor–Sur y la Asociación de Productores de Frejol-ASOPROF.
- Se han realizado eventos de promoción (ferias) y ruedas de negocios.

Mancomunidad Norte Potosí

El proceso se inició en febrero del 2002 mediante contactos entre Medicus Mundi, GTZ y el PADER. Las dos primeras instituciones, que actuaban en el territorio de la Mancomunidad, conformada por los municipios de Caripuyo, Sacaca, Arampampa, Acasio y San Pedro de Buena Vista, expresaron al PADER su deseo de realizar estudios de cadenas productivas, a nivel local, con el enfoque de Municipio Productivo.

Las características socioeconómicas de los cinco municipios de la Mancomunidad del Norte de Potosí confirieron un carácter particular a la intervención del PADER.

Antes de iniciar las actividades en cada territorio, el PADER realizó un taller de sensibilización para explicar su propuesta a los técnicos de las instituciones que debían participar en el proceso. También se los capacitó en el uso de algunas herramientas para la realización de los estudios de cadenas productivas.

Las actividades propiamente dichas se iniciaron cuando los gobiernos municipales de los respectivos municipios convocaron a los productores a un taller para seleccionar los rubros con mayores perspectivas de mercado. El ejercicio de seleccionar rubros fue de mucha utilidad para los

productores, que lograron un conocimiento más racional y prospectivo de la realidad económica y productiva de sus comunidades y para que articulen sus capacidades productivas a las exigencias del mercado.

Los productores asumieron roles protagónicos en la concertación, que fue necesaria para identificar y priorizar los rubros con mayores perspectivas económicas. Para ello, utilizaron criterios que conciliaban la lógica de la economía campesina -basada en la complementariedad, la solidaridad y el trueque- con la lógica de una economía articulada al mercado. También fueron criterios importantes el piso ecológico y el género de las personas involucradas en la producción, transformación o distribución de los productos. Los casos más interesantes se dieron en la arveja para tostado en Caripuyo, el tarwi en Acasio y el ganado ovino en el municipio de San Pedro de Buena Vista. Los otros rubros priorizados fueron el trigo en Arampampa, la papa para chuño y la quinua en el Municipio de Sacaca.

Debido a las características culturales de los actores involucrados, la mayoría de los resultados que se lograron fueron de tipo intangible y cultural. Sin embargo, estos resultados son de extraordinaria importancia para la consolidación de los procesos que conducirán hacia el Municipio Productivo. Durante el periodo analizado se alcanzaron los siguientes resultados:

- Se realizaron seis estudios de cadenas productivas. Estos estudios se llevaron a cabo con la participación de los mismos productores y con el apoyo de los técnicos de algunos gobiernos municipales y de las instituciones aliadas. Fue destacable la contribución de varios estudiantes de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Siglo XX-Llallagua, que apoyaron en el levantamiento de encuestas para el estudio de los sistemas productivos y en la formulación y sistematización de diversos talleres.

Los rubros cuyas cadenas productivas fueron estudiadas son los siguientes:

RUBRO	MUNICIPIO
Arveja para tostado	Caripuyo
Papa para chuño	Sacaca
Quinua	Sacaca
Tarwi	Acasio.
Trigo	Arampampa
Ganado ovino	San Pedro de Buena Vista

- Los resúmenes de los seis estudios de cadenas productivas forman parte del Plan de Desarrollo Mancomunado del Norte de Potosí.
- En Caripuyo se estableció la necesidad de elaborar un proyecto de acopio de la arveja que sustituyera por gas la leña que se usa para el tostado de la arveja seca.
- En el Distrito Indígena Jatun Ayllu Qhayana se capacitó a los productores para la comercialización de carne ovina y se diseñó un matadero sencillo para el faenado de ovinos.
- Los productores y las autoridades de los gobiernos municipales adquirieron la capacidad de:
 - Identificar y priorizar rubros de interés económico sobre la base de las necesidades del mercado consumidor y de sus potencialidades productivas y organizativas.
 - Conocer las relaciones productivas, económicas y sociales que se dan en la cadena de un producto hasta llegar al mercado consumidor
 - Conocer el costo de producción y de transformación artesanal de un producto.
 - Conocer los costos de transporte y comercialización en cada etapa de la cadena del producto
 - Tomar en cuenta los costos y necesidades del consumidor.

- Conocer cómo agregar valor a sus productos mediante la transformación artesanal, la producción ecológica o la elaboración de productos con identidad cultural.
- Además, los productores y las autoridades de los gobiernos municipales tomaron conciencia de la necesidad de:
 - Producir para garantizar su seguridad alimentaria y para articularse a los mercados y generar ingresos monetarios.
 - Agruparse o asociarse para producir, vender, negociar precios y volúmenes del producto.
 - Identificar y priorizar sus necesidades de capacitación, innovación y organización.
 - Crear espacios de concertación permanente
 - Concertar entre actores público- privados y entre privados

Los cinco gobiernos municipales, que debían crear las condiciones para la realización de los estudios de cadenas y articular a los actores locales para la concertación necesaria, desempeñaron estos roles de manera diferenciada: el gobierno municipal de Caripuyo participó con todo su Concejo Municipal; el Alcalde y los concejales de Acasio participaron activamente; y en San Pedro de Buena Vista participó el subalcalde del Distrito Indígena de Jatun Ayllu Qhayana.

En cambio, el gobierno municipal de Arampampa participó muy poco, y el gobierno municipal de Sacaca no participó en absoluto porque el alcalde, los concejales y el personal técnico de la alcaldía estaban realizando otras actividades relacionadas al gobierno municipal, pero ajenas a la promoción económica.

La participación de los productores en los estudios de cadenas de los rubros priorizados fue también diferenciada, destacándose la de los productores de Caripuyo, Acasio y San Pedro de Buena Vista.

Los productores de trigo de Arampampa participaron activamente en los procesos, mientras que el interés de los productores de papa para chuño de Sacaca fue similar a los de sus autoridades municipales. En cambio, los productores de quinua de Sacaca, que se incorporaron tardíamente, fue positiva y lograron que se realizara un estudio para su producto.

La gerencia de la Mancomunidad no fue perceptible durante el proceso de elaboración de los estudios. Es probable que asuma un rol más activo cuando llegue el momento de desarrollar su plan estratégico y tome para ello en consideración los aportes de los estudios de cadenas productivas

Los sindicatos campesinos observaron los procesos con atención, y los productores requirieron su autorización para suscribir compromisos en las agendas para la realización de los estudios. Una vez que los sindicatos comprendieron que la organización de asociaciones de productores no implicaba la formación de organizaciones paralelas, apoyaron la constitución de estas asociaciones.

Los técnicos de las instituciones aliadas tuvieron algunas dificultades para conciliar las visiones de desarrollo de sus respectivas instituciones –centradas en el campo de la salud y de la educación- con el enfoque del Municipio Productivo y de la promoción al desarrollo económico. Sin embargo, desempeñaron sus roles adecuadamente y participaron positivamente en la elaboración de los estudios de cadenas.

El PADER se vio ante la necesidad de modificar su estrategia de intervención operativa y la aplicación de algunos instrumentos para adaptarse a las particularidades socioculturales de los actores locales y de las economías campesinas de subsistencia. Estas adaptaciones servirán para enriquecer la propuesta del PADER.

Mancomunidad del Río Beni

El PADER comenzó a trabajar en el municipio de Rurrenabaque a partir del año 1999, apoyando el proceso de construcción del Municipio Productivo. Esta intervención directa del PADER se convertiría en una intervención de apoyo a través de la mancomunidad organizada posteriormente.

Dentro de este proceso, se conformó un espacio de concertación público-privada denominado Coordinadora de Desarrollo Económico Local (CODEL) con la participación del gobierno municipal de Rurrenabaque y actores privados. La visión de desarrollo económico estableció en torno al turismo.

El CODEL interesó al Instituto Latinoamericano de Investigación Social (ILDIS) y a la Organización de Servicios de Cooperación Canadiense (CESO) a intervenir en Rurrenabaque.

Al establecer planes y agendas de desarrollo turístico, el espacio de concertación de Rurrenabaque constató que la actividad turística de su municipio traspasa sus fronteras y comprendió que era indispensable establecer alianzas con los municipios aledaños de Reyes, San Borja, El Carmen, Santa Rosa y San Buenaventura con los que comparte el mismo ecosistema e interés productivo.

La coincidencia de intereses llevó al municipio de Rurrenabaque a proponer la formación de una Mancomunidad con los otros municipios. La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Beni (MANRIBE), conformada por los municipios de Reyes, San Borja y Rurrenabaque⁵ y liderizada por este último municipio, inició sus actividades en Abril de 2001, con una directiva conformada por los alcaldes de Rurrenabaque, Reyes y San Borja. Su gerencia recibió apoyo financiero del Proyecto de Inversión Rural Participativo (PDCR II). Estos recursos se sumaron al apoyo de ILDIS, CESO-Canadá y del PADER y sirvieron para fortalecer los planes estratégicos de la Mancomunidad y para la elaboración de estudios y proyectos.

En Reyes y San Borja se conformaron espacios de concertación público-privada. El de Reyes fue denominado Directorio Local de Promoción Económica (DILPE) y el de San Borja Coordinadora de Promoción Económica de San Borja (COPES). A nivel de la Mancomunidad, los procesos de concertación público-privada se realizan en el marco de las reuniones de la gerencia de la Mancomunidad.

Inicialmente, la concertación se realizó entre los gobiernos municipales y las primeras instituciones (ILDIS, CESO-Canadá y PADER) a las que se sumaron otras (Servicio Alemán de Cooperación Social y Técnica-DED, CARE, Conservación Internacional-CI, etc.) Las organizaciones de productores participaron posteriormente.

Los tres gobiernos municipales desempeñaron roles importantes: explicaron los beneficios de la Mancomunidad, hicieron efectivos los aportes económicos a los que se comprometieron, y fomentaron reuniones con los sectores productivos organizados, promoviendo el enfoque productivo y turístico.

Los productores agrícolas, artesanos, turísticos (agencias de turismo, hoteleros) de los tres municipios fortalecieron sus respectivas organizaciones, que son cada vez más activas y protagónicas.

El gobierno central, a través del PDCR II, la Prefectura del Beni y otras instituciones prestan asistencia y financiamiento a los proyectos municipales y mancomunados.

El ILDIS, CESO-CANADÁ y el PADER hicieron una alianza, cumpliendo cada institución su propio rol: el CESO-Canadá apoyó con voluntarios canadienses para investigaciones específicas. El ILDIS fortaleció institucionalmente a la Mancomunidad en temas relacionados con el medio ambiente. El PADER promovió los temas del Municipio Productivo, prestó asistencia a los espacios de

⁵ Los municipios de El Carmen, Santa Rosa y San Buenaventura también fueron invitados pero no decidieron aún su incorporación.

concertación y veló para que los estudios y proyectos contengan el enfoque de promoción al desarrollo económico.

Los espacios de concertación lograron agendas público-privadas de trabajo, que se tradujeron en actividades como ferias turísticas, artesanales y agropecuarias, con el apoyo financiero de los municipios y los recursos gestionados por la gerencia de la Mancomunidad. Uno de los principales logros fue el paulatino establecimiento de la cultura de la concertación público-privada en los tres municipios.

La conformación de la MANRIBE dio lugar a la formulación de un plan estratégico de la Mancomunidad, un plan para el desarrollo turístico de la Mancomunidad y un Plan Operativo Anual mancomunado. Estos planes tomaron en consideración las propuestas de los espacios de concertación, que contemplan enfrentar problemas como la insuficiente vinculación de los municipios de Reyes y San Borja a las rutas turísticas y las deficiencias de las comunicaciones entre estos municipios y el mercado.

La gerencia de la Mancomunidad cuenta actualmente con un nuevo gerente, un técnico en medio ambiente, otro del PDCR II para apoyar los procesos de planificación y la gestión de recursos y está prevista la incorporación de un técnico en turismo gracias al Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica (DED).

Es importante señalar que, en los espacios de concertación no participa aún el importante sector ganadero organizado.

4. ANÁLISIS DEL PROCESO

A. LA VISIÓN COMPARTIDA DEL DESARROLLO MUNICIPAL

La priorización de los rubros

Propuesta

La visión compartida del municipio expone las aspiraciones, a largo plazo, del municipio y determina la estrategia para alcanzar las aspiraciones de esa visión.

Esta visión del desarrollo municipal debe identificar los rubros productivos locales con mayores potencialidades de mercado y cuya competitividad pueda ser aumentada, sin deteriorar el medio ambiente y promoviendo la equidad de género.

Resultados

Los actores públicos y privados de cada uno de los nueve municipios construyeron una visión de largo plazo de sus respectivos municipios y definieron qué rubros o actividades económicas debían recibir una atención prioritaria para impulsar el proceso de promoción del desarrollo económico de sus municipios.

RUBROS PRIORIZADOS POR LAS VISIONES COMPARTIDAS EN LOS MUNICIPIOS DONDE EL PADER INTERVINO DIRECTAMENTE

Coroico	Turismo, café, cítricos, apicultura, racacha.
Caranavi	Café, cítricos, plátano, arroz, cacao, ganado, madera.
Guanay	Té, arroz, ganado camélido, minería aurífera, café.
Guaqui	Leche, ganado vacuno y bovino, papa y derivados, pesca.
San Benito	Durazno, maíz, tomate, ladrillos, floricultura.
Tarata	Turismo, artesanía, gastronomía, chicha, cohetería, ganado vacuno y ovino, floricultura.
Punata	Leche, forraje, durazno, ganado vacuno, maíz, chicha.
Monteagudo	Ganado porcino y bovino, maíz, frejol, maní, cítricos.
Muyupampa	Maíz, ají, maní, frejol, ganado porcino y bovino.

RUBROS PRIORIZADOS POR LAS VISIONES COMPARTIDAS EN LAS MANCOMUNIDADES DONDE EL PADER INTERVINO A TRAVÉS DE INSTITUCIONES ALIADAS

Sara-Ichilo	Leche, naranjas, mango, yuca y café pergamino.
Chuquisaca Centro	Maní, ají, frejol, amaranto, maíz culli.
Norte de Potosí	Arveja para tostado, papa para chuño, quínuva, tarwi.
Río Beni	Turismo.

- Las visiones compartidas de desarrollo municipal de **Muyupampa** y **Monteagudo** fueron incorporadas a los Planes de Desarrollo Municipal de ambos municipios, cuando estos fueron reformulados.
- En el Distrito Indígena Jatun Ayllu **Qhayana**⁶, la priorización fue influida por las características del piso ecológico, la demografía y participación de la mujer. Los productores escogieron priorizar el ganado ovino en un piso con alta demografía y participación de mujeres.
- En **Caripuyo**⁷, se priorizó el cultivo de arveja para tostado, como actividad económica importante para el piso de cabecera de valle.
- En **Muyupampa**, el análisis FODA permitió establecer que la producción de semilla de maíz tenía mejores condiciones y oportunidades que el maní o el ají, que son los rubros tradicionales.
- En **Guanay**, los actores locales priorizaron el té, lograron alianzas e inversiones importantes, sin contar con información objetiva sobre las amenazas y oportunidades del mercado que permitieran estrategias que fueran más allá de la producción y la venta a un único cliente. El estudio de cadena productiva se realizó cuando los problemas y crisis del sector ya eran demasiado latentes.
- En **Caranavi**, se priorizó la producción agropecuaria por su enorme potencial y el trabajo de varias empresas y organizaciones de productores campesinos (El Ceibo, la Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este - COAINE - y otros).
- En **Tarata**, se priorizó el turismo, aunque la gente no tenía experiencia en ese rubro.
- En **San Benito**, se priorizó la producción del durazno.

Las visiones compartidas fueron formuladas en talleres de arranque del proceso de promoción del desarrollo económico. En algunos casos se utilizó el método de análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para la construcción de las visiones.

Análisis y lecciones

- El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) también establece una visión productiva del municipio; sin embargo, el proceso para definir ésta visión no toma en cuenta la participación activa de los productores.
- Los factores que determinaron estas visiones fueron: la tradición productiva y las experiencias empíricas en el mercado, la aptitud productiva del piso ecológico y -dependiendo de la participación de mujeres en los talleres de arranque- la perspectiva de género.
- El propósito de la priorización de los rubros es concentrar esfuerzos y recursos. Inevitablemente, suele excluir algunos rubros. Estas exclusiones pueden generar conflictos si los criterios de priorización no son compartidos por todos, no son considerados racionales o no son suficientemente transparentes.

La propuesta de Municipio Productivo exigía que los productos priorizados tuvieran perspectivas de mercado, pero no contenía instrumentos para medir o determinar esas perspectivas.

⁶ El Distrito indígena Jatun Ayllu **Qhayana** forma parte del municipio de San Pedro de Buena Vista en la Mancomunidad del Norte de Potosí.

⁷ El municipio de **Caripuyo** forma parte de la Mancomunidad del Norte de Potosí

- En los municipios de los departamentos de Chuquisaca y La Paz la priorización de los rubros dependió de la experiencia empírica y del consenso de los productores. Esta forma de proceder aumentó el riesgo de priorizaciones erróneas sostenidas sólo por la opinión de muchos productores.
- En cambio, en los municipios de Cochabamba se utilizó el instrumento de estudios de cadenas productivas, lo que permitió aplicar mejor el criterio de mercado en la priorización de los rubros.

Recomen-
daciones

- En los procesos de reformulación de los Planes de Desarrollo Municipal se debe incorporar el componente productivo, a partir de las visiones compartidas del desarrollo municipal elaboradas con la participación de los productores.
- Una priorización alienta a los productores a asumir compromisos y riesgos considerables.
- La institución que asuma el rol de facilitadora de los procesos de promoción del desarrollo económico local debe dotarse de instrumentos para poder orientar correctamente hacia el mercado los rubros priorizados por la visión compartida.
- Se deben destinar recursos para asegurar la mayor participación de los actores locales, especialmente de los productores de regiones alejadas, en los procesos para formular la visión compartida del desarrollo municipal con amplia participación.

La priorización de los rubros mediante el enfoque de cadenas de valor local

Los estudios de cadenas productivas, desde el nivel local, formaban parte de la propuesta original del PADER, este instrumento fue introducido en algunos municipios, una vez iniciada la segunda fase, en abril de 2000.

Propuesta

Las priorizaciones surgidas de la visión compartida de promoción económica deben ser calificadas con estudios de cadenas productivas desde el nivel local.

Estos estudios deben ser participativos, con una visión sistémica del negocio, diferenciación de mercados y con una visión prospectiva.

La cadena de valor es conformada por un conjunto interactivo de actores económicos que operan bajo principios de competitividad, equidad y sostenibilidad y que son vinculados por un determinado producto dependiente de la demanda del mercado consumidor. Estos actores económicos se articulan en los sucesivos procesos productivos, que van desde la provisión de materias primas hasta su transformación y comercialización. El enfoque de cadena es una visión sistémica del proceso de producción, desde los insumos hasta la comercialización. Los estudios buscan conocer la competitividad de un producto, estudiando los diferentes eslabones de su cadena de valor.

Resultados

En cinco municipios, los rubros priorizados por las visiones compartidas del desarrollo municipal fueron calificados por estudios de cadenas productivas desde el nivel local.

- En Punata, el estudio de la cadena de la leche mostró que la mayoría de los productores no producían suficiente leche para ser competitivos.
- En San Benito, el estudio de la cadena del durazno fue concluido cuando el POA del gobierno municipal ya estaba en ejecución y fue difícil incorporar sus recomendaciones.
- En Guanay, los productores priorizaron el té, sin contar con un estudio de cadena productiva. Los productores interesaron a una empresa comercializadora que se comprometió a comprarles la producción. Los productores contrajeron créditos para aumentar su producción. La caída del peso argentino aumentó el contrabando de té hacia Bolivia y desplomó el mercado para la calidad de té que producía Guanay. Posteriormente se realizó el estudio de cadena. Si bien, el estudio de cadena no hubiera podido prever la crisis argentina que desbarató el negocio, en cambio identificó los problemas de comercialización del tipo de té que produce Guanay y pudo proponer respuestas a los problemas.
- En Tarata, el estudio de cadenas de tejidos y alfarería fortaleció la organización de productores y ha orientado su actividad.
- En Punata, el estudio de cadena de la leche dio oportunidad de tener un conocimiento detallado de las potencialidades y limitaciones de todo el territorio municipal y las vocaciones y aptitudes de las diversas zonas lecheras.
- En Montegudo y Muyupampa las recomendaciones de los estudios de cadena de valor de la semilla de maíz y maní, fueron incluidas en la Agenda de Responsabilidad Compartida.
- En Sara Ichilo, los estudios de cadenas de leche, naranjas, mango, yuca y café pergamino abrió oportunidades para atraer inversiones.

- En el Norte de Potosí, los estudios de cadenas de arveja para tostado, papa para chuño, quinua, tarwi, trigo y ganado ovino; los resúmenes de los seis estudios forman parte del Plan de Desarrollo Mancomunado del Norte de Potosí.

Análisis y lecciones

La experiencia demostró que cuando las visiones priorizan rubros de manera empírica y no las someten a un estudio de cadenas, se aumenta el riesgo de que esos rubros no tengan una relación real y ventajosa con el mercado, se pasen por alto oportunidades y no se identifiquen los obstáculos para su competitividad.

Los estudios de cadenas productivas demostraron ser de gran utilidad porque:

- Empoderan a los productores al suministrarles un mejor conocimiento de su rubro, lo que les permite mejorar su competitividad e identificar oportunidades de negocios.
- Permiten medir avances y retrocesos en la productividad, rentabilidad y realización del producto en el mercado.
- Vinculan a los productores que se reconocen como actores participantes en una misma cadena y los torna proclives a establecer alianzas.
- Califican las propuestas de medidas y acciones para la promoción del desarrollo económico y dan a los productores argumentos racionales y objetivos en las negociaciones con el gobierno municipal, en el espacio de concertación.
- Permiten a los productores ejercer mayor control social sobre la racionalidad de la asignación de recursos del gobierno municipal al campo productivo.
- Ofrecen al Plan Operativo Anual del gobierno municipal y al Plan de Desarrollo Municipal recomendaciones para asignar recursos a proyectos productivos justificados por la mejora del desempeño de la cadena productiva de un producto.

Análisis y lecciones

A pesar de que no existe un mecanismo que garantice la inserción de los proyectos productivos justificados por los estudios de cadenas en el Plan Operativo Anual del gobierno municipal ni en el Plan de Desarrollo Municipal, ciertos productores lograron insertar algunos de estos proyectos en el proceso de definición de los POAs y PDMs. Sin embargo, esto ocurrió excepcionalmente.

- Para que los productores logren insertar las recomendaciones de los estudios de cadenas en el Plan Operativo Anual del gobierno municipal y en el Plan de Desarrollo Municipal, es necesario que estos estudios sean formulados tomando en consideración las características del POA y PDM, y sean presentados oportunamente al proceso de formulación de esos dos presupuestos.
- Los estudios que fueron realizados por consultores externos al PADER o instituciones aliadas, sin participación del PADER, no cumplieron siempre con todas las características técnicas y condiciones que estipula el “*Enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación*”,

redactado por el PADER. Esto fue posible porque en los términos de referencia no se logró incorporar con suficiente claridad la exigencia de que estos estudios deben ser participativos, tener una visión sistémica del negocio, diferenciar mercados y contener una visión prospectiva.

Recomen-
daciones

- Los rubros priorizados por las visiones de desarrollo municipal deberían ser sometidos a estudios de cadenas, que pueden ser realizados por el gobierno municipal, los propios productores y otros actores.
- El *“Enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación”* debe prever la articulación y sincronización de estos estudios con los procesos de formulación y reformulación del POA y del PDM.⁸
- Es necesario alentar a los gobiernos municipales, a las asociaciones de productores y a las organizaciones territoriales a establecer mecanismos técnico-legales para la inserción de los proyectos productivos recomendados por los estudios de cadenas en los POAs y PDMs municipales.
- Es necesario alentar al gobierno nacional a incorporar el enfoque de cadenas en los procesos de formulación de la planificación participativa municipal.
- Es necesario que el *“Enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación”*, redactada por el PADER, incluya un modelo de términos de referencia para garantizar que los consultores que realicen estos estudios apliquen los lineamientos básicos del modelo de cadenas productivas.

⁸ La Resolución Suprema N° 216961, Norma de Planificación Participativa Municipal, establece que el PDM es quinquenal. La mayoría de los PDMs fueron formulados a partir de 1996 y están feneciendo. Por lo tanto nos acercamos a un periodo de formulación de nuevos PDMs que abre la oportunidad para que estos planes sean calificados por los estudios de cadenas de valor desde el nivel local.

B. EL ESPACIO DE CONCERTACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Uno de los elementos centrales de la propuesta para la construcción de un Municipio Productivo es la necesidad de un encuentro entre el gobierno municipal y los productores organizados del municipio, junto con otros actores, para pensar y actuar juntos impulsando procesos de desarrollo económico.

La conformación de los espacios de concertación público-privada

Propuesta

La propuesta del PADER recomienda establecer en cada municipio un Directorio Local de Promoción Económica (DILPE). Éstos son espacios de concertación público-privada y tienen la misión de concertar medidas y acciones para la promoción del desarrollo económico, y ejecutarlas a través de inversiones concurrentes publico-privadas. Estas inversiones se inscriben en una agenda de responsabilidad compartida.

El funcionamiento de estos espacios no debe requerir de un presupuesto particular.

- El espacio de concertación público privada denominado por el PADER “Directorio Local de Promoción Económica” (DILPE)⁹, es el marco institucional de encuentro permanente entre actores municipales públicos y privados, de esencia representativa y deliberante. Es un mecanismo para instaurar la cultura de la concertación y la responsabilidad compartida.
- La propuesta inicial del PADER considera que esta concertación debe estar basada en la libre y voluntaria predisposición de diálogo, y no en una norma que imponga su funcionamiento, lo que lo diferencia de una entidad u órgano. La constitución del espacio de concertación permite crear un clima de confianza, demostrar la voluntad política del gobierno municipal para concertar acciones de promoción del desarrollo económico municipal que complementen las actividades de los agentes económicos privados, y haga posible apalancar recursos externos.

Resultados

En ocho de los municipios, se formaron espacios de concertación que generaron un clima de confianza mutua entre los actores públicos y privados, que avanzaron hacia la construcción de una cultura de concertación.

Estos espacios formularon agendas que se diferenciaron por la forma, la especificidad y calificación de sus contenidos.

- En Muyupampa, el presidente del DILPE era el alcalde, quien no logró dar la debida atención a este espacio de concertación. El descontento y reclamo de los productores llevo a que la presidencia sea ocupada por un concejal, quien se desempeñó de forma óptima.
- En Muyupampa, participan en el DILPE la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario de Chuquisaca (FDTA-CH), la Universidad Mayor de San Francisco Xavier y la Capitanías Guaraníes

⁹ El espacio de concertación recibió diversos nombres. El PADER utilizó el nombre de Directorio Local de Promoción Económica (DILPE), como extensión del Directorio Local de Educación (DILE) y el Directorio Local de Salud (DILOS). El CEPAD denominó a estos espacios como “Comisiones de Desarrollo Económico Local” (CODEL) y los aplicó principalmente en municipios del Oriente y del Chaco.

- La vicepresidencia del DILPE de Muyupampa fue ocupada por una concejala que asume ese rol en su calidad de presidenta de la Asociación de Mujeres Productoras de Muyupampa.
- En Guanay, Coroico y Caranavi la presidencia del DILPE fue asumida igualmente por un concejal, con resultados similares a los de Muyupampa.
- En Caranavi, la presidencia pasó primero del Alcalde al oficial de Desarrollo Humano Sostenible, que actuó con eficiencia.
- En San Benito, los productores de durazno rechazaron un proyecto cuyos objetivos no contribuían a los intereses definidos en el espacio de concertación.
- En Coroico, el espacio de concertación logró cambiar los objetivos de proyectos de la cooperación a esta región.
- En Monteagudo, el responsable de la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM) fue el motor del proceso de concertación.

Análisis y lecciones

- Los espacios de concertación desarrollaron una metodología para que actores públicos y privados encuentren respuestas a los problemas productivos del municipio, alejándose de la tendencia al enfrentamiento en torno a propuestas y contra propuestas o de pliegos petitorios. De esa manera, los espacios de concertación contribuyeron al avance de la cultura de la concertación y de la inteligencia propositiva.
- La mayoría de los espacios de concertación fueron presididos inicialmente por el alcalde municipal, como lo sugería la propuesta; sin embargo, la sobrecarga de trabajo de este funcionario lo llevó a menudo a delegar su representación a un técnico municipal que solía no tener capacidad de decisión o ser reemplazado por un miembro del Concejo Municipal, lo que aumentó su eficiencia. En varios casos, la presidencia fue ejercida por el representante de los productores más proactivos y con mayor representatividad. Sin embargo, esto disminuyó el compromiso del ejecutivo municipal a las decisiones del DILPE.
- Un efecto novedoso y constructivo de estos espacios fue el protagonismo que asumieron los actores locales frente a las entidades públicas o privadas de financiamiento. En efecto, al definir localmente una agenda de prioridades, se apartaron de la tradición de adaptar sus necesidades a las ofertas de las fuentes de financiamiento.
- Los DILPES funcionaron sin necesidad de recursos específicos para su operación; sin embargo, esto fue posible cuando las sesiones se realizaban en la sede del gobierno municipal, que asumía pequeños costos operativos. Durante la implementación se percibió la necesidad de favorecer la participación de productores que residen en zonas alejadas del municipio, para ello será necesario prever recursos de operación.
- El DILPE recibió la demanda de información sobre temas legales, oportunidades de negocios y de mercado.
- A menudo, los DILPES no difundieron adecuadamente sus resoluciones.

Análisis y lecciones

	<p>Esto creó problemas de susceptibilidades, falta de legitimidad, y afectó a la transparencia de sus acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Ley del Diálogo dispone la creación de los Consejos de Desarrollo Económico, Productivo y Social (CODEPES¹⁰).
<p>Recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser el DILPE un órgano deliberativo y no ejecutivo, resulta conveniente que la presidencia del mismo sea asumida por un miembro del Concejo y no del ejecutivo municipal. Sin embargo, esta decisión debe surgir del mismo gobierno municipal. • Para acoger participantes de zonas alejadas, las directivas de los DILPES podrían tener reuniones itinerantes. Para ello, será necesario prever recursos de operación. Sin embargo, no es conveniente que los DILPES tengan recursos propios para evitar problemas relacionados al uso y control de recursos económicos. • Los DILPES deben difundir información sobre sus estatutos, resoluciones y acciones, y promover la difusión de información sobre temas legales, oportunidades de negocios o mercado, etc.

La institucionalización de los espacios de concertación público-privada

<p>Propuesta</p>	<p>La institucionalización, mediante ordenanza municipal, del Directorio Local de Promoción Económica (DILPE) facilita la gestión compartida entre el sector público y el privado de la promoción económica municipal; sin embargo, éste no es requisito indispensable porque la legitimidad puede ser suficiente.</p>
------------------	--

- En Coroico, las acciones programadas por el espacio de concertación se mantuvieron pese a los problemas de gobernabilidad que ocasionaron dos cambios de alcalde.
- En San Benito, los gobiernos municipales posteriores desconocieron los compromisos que sus antecesores hicieron en el directorio local de promoción económica (DILPE).
- En Tarata, Guanay y Coroico, el estatuto fue redactado dando atribuciones al directorio local de promoción económica (DILPE), que suplantaban las competencias del gobierno municipal. Esto dificultó su reconocimiento por el gobierno municipal, y el estatuto debió ser reformulado.
- En Guanay, el alcalde que asumió el cargo en el año 2000 desconoció lo establecido y acordado por su antecesor en 1999. Un nuevo alcalde, nombrado el 2001, prosiguió el proceso, con algunas modificaciones.
- En Caranavi, el gobierno municipal se mostró indiferente a las decisiones y acciones del Comité de Coordinación Interinstitucional del Municipio de Caranavi (COCIM-Caranavi) aunque apoyó actividades como el V Festival del Café, El propósito que tuvo el gobierno

¹⁰ Al analizar las funciones de los espacios de concertación, es necesario recordar que la Ley del Diálogo dispone la creación de los Consejos de Desarrollo Económico, Productivo y Social (CODEPES), que están constituidos por actores económicos y sociales privados. Su función es asesorar al Comité de Vigilancia del municipio en la asignación de los recursos HIPC, puesto que una gran parte de estos recursos deben ser destinados al área productiva. En los municipios en los que intervino el PADER, durante ese período no se crearon CODEPES, y, por lo tanto, el PADER no tiene experiencias directas de trabajo con esta nueva organización local.

municipal al crear el comité de coordinación interinstitucional (COCIM) fue fiscalizar a las ONGs que trabajan en el municipio. Esta actitud no creaba un clima de confianza. Posteriormente, se logró convencer al gobierno municipal que tenía la potestad de fiscalizar a las ONGs, y que debía otorgar al COCIM una utilidad mayor. Finalmente, el gobierno municipal aceptó que esta instancia sirviera para monitorear el avance y gasto de las ONGs, pero además, sirviera para generar propuestas para acciones conjuntas y para que las ONGs pudieran solicitar apoyo del gobierno municipal.

Resultados

- Cuatro de los ocho espacios que se establecieron fueron institucionalizados mediante ordenanza municipal (Monteagudo, Coroico, Guanay y Muyupampa).
- Los otros cuatro trabajaron sobre un reconocimiento más legítimo que legal.
- El espacio de Guaqui operó de manera intermitente.

En las intervenciones realizadas por otras agencias de desarrollo que recogieron la propuesta del PADER (GTZ, PRODISA BELGA, ILDIS, CESO – Canadá, Medicus Mundi, ATAR-COSV, SNV) se institucionalizaron espacios de concertación en los municipios de Huacareta, Padilla, Sopachuy, Alcalá, Macharetí, Camiri, Lagunillas, Gutiérrez, Cabezas, Charagua, Boyuibe, Cuevo, Villamontes, Yacuiba, Caraparí.

Análisis y lecciones

- La ordenanza municipal, al ser otorgada conjuntamente por el ejecutivo y el legislativo municipal, significa un apoyo de la totalidad del gobierno municipal al proceso de promoción al desarrollo económico.

Quando el espacio de concertación cuenta con instrumentos formales como el estatuto, el reglamento o el reconocimiento legal del DILPE mediante ordenanza municipal, aumentan las probabilidades de que nuevas autoridades asuman las responsabilidades comprometidas por sus predecesores.

- El reconocimiento legal del DILPE permite al gobierno municipal contar con un respaldo cuando tiene que presentar descargos de gastos relacionados a las acciones concertadas en el directorio local de promoción económica (DILPE).
- El tenor del estatuto de funcionamiento y del reglamento del directorio local de promoción económica es determinante para su reconocimiento mediante ordenanza municipal.

Recomendaciones

- Es necesario que el directorio local de promoción económica (DILPE) se dote de estatutos y un reglamento que asegure la continuidad de las decisiones y compromisos.
- El estatuto del directorio de promoción económica (DILPE) debe ser

redactado de manera de no suplantar el poder del gobierno municipal, de las organizaciones territoriales ni de las organizaciones de productores.

Al respecto podemos señalar que la Ley del Diálogo Nacional, al constituir los Consejos de Desarrollo Económico, Productivo y Social (CODEPES), está institucionalizando el espacio de concertación público-privada a nivel municipal. El primer reglamento de implementación de los CODEPES que fue aprobado resultó no ser óptimo, situación que dio lugar a que los propios productores y algunos comités de vigilancia no promovieran su aplicación.

Como resultado de lo anterior, el último reglamento de CODEPES, aprobado en octubre de 2003, y que fue impulsado por el Comité de Enlace, conformado por el CIOEC-B, FENCOMIN, micro empresarios y confederación de artesanos, crea las condiciones para institucionalizar los espacios de concertación, y al presente se encuentra en fase de implementación.

Es posible que requiera de mayor difusión y socialización entre los actores productores de base de todos los sectores.

El Centro para la Participación y Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD), “también ha visto la necesidad de un instrumento de concertación de los diferentes sectores de la sociedad y propone la Comisión de Desarrollo Económico Local (CODEL), que es una mesa de diálogo y concertación propiciado por el Gobierno Municipal como escenario de demanda social y oferta pública y privada para concretar la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de promoción económica y social; además, es un espacio de negociación donde se pueden acordar los términos operativos para la implementación de programas y proyectos municipales entre las partes intervinientes”¹¹.

Oportunidades y obstáculos en los procesos de concertación

Propuesta

En el DILPE deben estar representados todos los sectores productivos del municipio y las entidades públicas y privadas que apoyan la promoción del desarrollo económico.

Los actores públicos y privados del municipio y miembros del DILPE deben llegar a consensos para implementar acciones y medidas de promoción al desarrollo económico.

Resultados

- Al inicio, en los espacios de concertación participaron gran parte de los productores del municipio, sin embargo, los representantes de las organizaciones mejor organizadas y/o de los rubros más promisorios fueron los más protagónicos.
- En los municipios donde se observó gran interés y apertura de las organizaciones de productores, se dio un despegue rápido de las acciones de promoción del desarrollo económico, en cambio, en los municipios donde los espacios de concertación incluyeron y atendieron los requerimientos de todos los productores del municipio, tomó más tiempo definir y ejecutar acciones de promoción, pero los resultados fueron mas estables.
- En los municipios en los que los espacios de concertación fueron constituidos

¹¹ El Principio del Desarrollo, CEPAD Bolivia, Editora El País, Santa Cruz, Bolivia, 2000.

por sólo algunos sectores productivos y hubo una limitada representatividad de los sectores sociales, disminuyó la legitimidad de las decisiones del DILPE y levantó oposiciones de:

- Los productores de otros rubros que fueron relegados por la visión, no participaron en el espacio de concertación, o no fueron beneficiados inmediatamente por las acciones de promoción.
 - Las Organizaciones Territoriales de Base, que no participaron activa y regularmente en el DILPE.
- En algunos casos, los conflictos de poder entre el alcalde y el Concejo Municipal, motivaron a uno de estos actores políticos a oponerse a las medidas y acciones que proponía el DILPE, cuando el otro las apoyaba. En esta incómoda situación fueron arrastrados los espacios de concertación con menor representatividad social.
- En Caranavi surgió una oposición al espacio de concertación (COCIM), que fue liderizada por algunos concejales y por las OTBs y el Comité de Vigilancia. Los sectores sociales de Caranavi son fuertes y están muy influidos por las organizaciones sindicales de campesinos y colonizadores.
 - En Guanay hubo un despegue rápido para la promoción de la producción de té, que fue alentada por los productores, el gobierno municipal, la empresa privada y FADES, institución de servicios financieros.
 - En Coroico la fortaleza del sector turístico permitió logros importantes. Mientras que el sector agrícola, que no recibió del gobierno municipal el apoyo que esperaba, fue con frecuencia crítico al DILPE.

Análisis y lecciones

- Los conflictos entre alcalde y Concejo Municipal, que disminuyen la gobernabilidad del gobierno municipal y paralizan a uno de los protagonistas del proceso de promoción del desarrollo económico, pueden mitigarse cuando el espacio de concertación tiene un elevado prestigio y legitimidad. Esta legitimidad se puede lograr cuando el espacio incluye a muchos productores de diversos sectores y a las Organizaciones Territoriales de Base. Esta legitimidad impulsa al gobierno municipal a cumplir su rol promotor del proceso de promoción del desarrollo económico.
- La oposición a las acciones y medidas propuestas por los espacios de concertación público-privada redundan en un detrimento de la sostenibilidad del espacio de concertación y del mismo proceso de promoción del desarrollo económico. También pueden influir en la disminución de la gobernabilidad en el municipio.

Recomendaciones

- Es necesario conciliar la ventaja de un despegue rápido y demostrativo de las acciones de promoción -que se logra con una atención preferencial a los sectores más promisorios y proactivos con la desventaja de la oposición que levanta esa preferencia en el resto de los actores.
- Es necesario promover la participación en los espacios de concertación de organizaciones de productores propositivas y capaces de participar en el proceso de promoción del desarrollo económico.
- Las lecciones arriba señaladas, debe ser asimilada por las instituciones facilitadoras de procesos de promoción económica, que se impacientan cuando el ejecutivo municipal se halla paralizado por la discontinuidad política. Esa impaciencia las lleva a veces a intentar sostener las actividades en ejecución suplantando el rol del ejecutivo municipal o de la Unidad de Promoción económica Municipal (UPEM). Estas opciones no contribuyen a la sostenibilidad de los procesos.
- Se debe aumentar la transparencia de las acciones de los espacios de concertación, divulgando sus acuerdos y formas de organización e invitando a todos los actores municipales a informarse de los objetivos y propuestas del espacio de concertación.
- Se debe ampliar la participación de las organizaciones de productores alentando que estas asuman una actitud propositiva y promoviendo el desarrollo de sus capacidades de participar en el proceso de promoción del desarrollo económico municipal. Para ello es necesario un programa de fortalecimiento organizativo.
- Es recomendable desarrollar una metodología para la concertación entre las organizaciones de productores y los Comités de Vigilancia representantes de las Organizaciones Territoriales de Base. Esta concertación entre los actores privados -productivos y sociales- permite a la promoción del desarrollo económico rural lograr una legitimidad que estimule a las autoridades del gobierno municipal a cumplir su rol promotor.
- Las instituciones facilitadoras deben condicionar su apoyo al municipio, a la estabilidad del protagonismo del gobierno municipal y de la unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM).
- Es necesario que el Ministerio de Participación Popular introduzca ajustes en el sistema de planificación municipal para que la asignación de recursos municipales se haga sobre criterios productivos y no solamente territoriales y demográficos.
Hasta que se realice este cambio en los criterios de distribución de los recursos municipales:
 - Es necesario fortalecer el actual sistema de planificación participativa municipal con instrumentos que tengan enfoque de mercado y valoren la participación del sector productivo organizado, (enfoque de cadena de valor local).
 - Es necesario desarrollar una campaña de información para demostrar las ventajas de la asignación de recursos por criterios sectoriales que generan ingresos y empleo para los municipios. Estas campañas podrán contener información sobre oportunidades de mercados para determinados rubros y proyectos de maduración breve para generar confianza.

C. LOS ROLES DE LOS ACTORES

Según la propuesta del PADER, en el proceso de concertación municipal, participan los siguientes actores: el gobierno municipal, los actores económicos privados (productores organizados en diversas formas) y otros actores locales. (comités de vigilancia, organizaciones no gubernamentales, proyectos, etc.).

El rol del gobierno municipal

La ejecución de las acciones programadas en la agenda clarifica los roles y fortalece las capacidades de los actores públicos y privados.

Propuesta

El gobierno municipal es el motor de la promoción del desarrollo económico rural, y su rol consiste en:

- Articular a los actores privados y concertar con ellos.
- Promover la oferta de servicios.
- Regular el uso del suelo y la protección del medio ambiente.
- Promover la equidad de género en el ámbito productivo.
- No interferir en el desarrollo económico, dejando actuar a los agentes económicos privados y abandonando los roles de gobierno-empresario, ejecutor y fiscalizador-interventor¹².

Resultados

En los nueve municipios, los gobiernos municipales:

- Aunque algunas veces no promovieron la promoción económica, tampoco interfirieron en el proceso de promoción del desarrollo económico.
- Articularon a los actores privados y concertaron con ellos a través de los espacios de concertación o directorios locales de promoción económica (DILPE).
- En algunos municipios lograron atraer servicios para la producción, como resultado de las agendas concertadas en los DILPEs.
- En algunos municipios, el gobierno municipal reguló el uso del suelo urbano para aumentar su recaudación de impuestos o tomó medidas de protección del medio ambiente.
- En cuanto a la promoción de la equidad de género, en el ámbito productivo, en algunos municipios, donde los rubros priorizados daban protagonismo a las mujeres, este tema cobró importancia.

- En San Benito, el gobierno municipal atrajo servicios de capacitación y fomento empresarial, en el marco de la agenda concertada.
- En Punata, el gobierno municipal hizo convenios con universidades para obtener asistencia técnica para la lechería. Fortaleció a la organización de lecheros, institucionalizó las ferias de la leche, promovió el censo pecuario, realizó convenios para realizar un estudio para implementar un Plan de Uso de Suelos.

¹² La propuesta original asigna al municipio el rol de "no interferir en el desarrollo económico, dejando actuar a los agentes económicos privados y abandonando los roles de gobierno-empresario, ejecutor y fiscalizador-interventor" debido a que la experiencia de los primeros años demostró que en una mayoría de municipios los gobiernos municipales interferían las acciones de los productores antes que crear un ambiente favorable.

- En Coroico y Guanay atrajeron instituciones de crédito, como la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) y la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED).
- En Tarata, el DILPE trabajó con mujeres tejedoras y prestadoras de servicios gastronómicos, a las que suministró capacitación.
- En Monteagudo, el gobierno municipal co-financió la capacitación técnica de mujeres productoras y promovió ferias de productos realizados por mujeres.
- En muchos municipios los roles municipales fueron fortalecidos por las gerencias de las mancomunidades, y proyectos como los grupos operativos locales (GOL).

Análisis y lecciones

- La ingobernabilidad, que provoca discontinuidad, es un obstáculo para que el gobierno municipal cumpla su rol en la promoción económica. Ante este problema, ni el PADER ni las instituciones facilitadoras de procesos de promoción económica municipal tienen competencias para ofrecer respuestas inmediatas; sin embargo, el espacio de concertación público-privado (DILPE) a menudo cumplió un rol de mediador en conflictos.

Análisis y lecciones

El desempeño del rol del gobierno municipal es también determinado por la capacidad propositiva de los agentes económicos privados y por la calidad de sus organizaciones. Organizaciones más fuertes, con mejores propuestas, exigen un mejor desempeño de los gobiernos municipales.

- A menudo, el gobierno municipal no pudo cumplir su rol por limitaciones en sus capacidades organizativas afectadas por la discontinuidad y porque su estructura estaba orientada a responder demandas de construcción de infraestructura educativa, de salud y de servicios básicos.
- Las gerencias de mancomunidades pueden contribuir a que los gobiernos municipales cumplan mejor su rol de promoción económica.

Recomendaciones

- Para mejorar el desempeño de su rol, el gobierno municipal debe aumentar la capacidad propositiva de los agentes económicos privados, a través de programas de fortalecimiento organizativo.
- La formulación de los roles del gobierno municipal tiene que darse en términos positivos: *no interferir* debe modificarse por *promover*.
- Los proyectos de fortalecimiento municipal deben considerar a las mancomunidades y sus gerencias como formas para orientar mejor los roles de promoción económica de los municipios.

El rol del gobierno municipal desempeñado a través de las Unidades de Promoción Económica Municipal–UPEM.

Propuesta	<p>El gobierno municipal deberá crear una unidad de promoción económica municipal¹³ para:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ facilitar el funcionamiento del espacio de concertación;▪ fortalecer las organizaciones productivas;▪ gestionar recursos y asistencia para el sector productivo;▪ promocionar los servicios y productos del municipio;▪ apoyar a la planificación de proyectos productivos público-privados y a su inserción en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Plan Operativo Anual (POA).▪ El PADER elaboró una Guía de la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM) que clarifica las funciones y atribuciones y propone estrategias para cumplir el rol y la capacidad del gobierno municipal.
-----------	--

Resultados	<p>Se implementaron unidades de promoción económica municipales (UPEMs) en Coroico, Caranavi, Guanay, Punata, San Benito y Monteagudo.</p>
------------	--

- En Caranavi, el oficial mayor técnico cumplió este rol.
- En Coroico, la Unidad de Promoción Económica Municipal fue implementada en 1999, al inicio de la segunda fase del trabajo del PADER. Sus funciones y atribuciones no estaban suficientemente especificadas; de ahí que ejecutaran acciones de muy diversa índole, siguiendo el criterio del ejecutivo municipal, lo que tornó problemático su funcionamiento y sostenibilidad. Esta falencia fue subsanada con la publicación de la “Guía de la UPEM”.
- En Guanay, se logró la consolidación y fortalecimiento de la unidad agropecuaria, que fue la asignada para cumplir estas labores.
- En Tarata, el Comité de Vigilancia observó la inclusión de un ítem en el presupuesto anual del municipio para la gestión 2003, argumentando que los cargos de la Alcaldía eran designados en forma arbitraria.
- En Cliza, municipio vecino de San Benito, se constituyó una Unidad de Promoción Económica Municipal, por iniciativa de un grupo de técnicos y agricultores que tenían influencia en el gobierno municipal, inspirados en la propuesta de Municipio Productivo del PADER.
- En Monteagudo, a fines del año 2002, se determinó constituir la Unidad de Desarrollo Económico Municipal del gobierno municipal, con una dependencia específica encargada de la Promoción Económica Municipal, cuyo responsable es el secretario técnico del espacio de concertación o directorio local de promoción económica (DILPE).
- En Muyupampa, en el POA reformulado 2001 y en el POA 2002, el Concejo Municipal aprueba la conformación de una Comisión de Desarrollo Económico y la creación de la

¹³ La propuesta original proponía la formación de “Agentes de Promoción Económica” en los gobiernos municipales. Durante la implementación, esta propuesta fue perfeccionada y se creó el concepto de la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM). Estos organismos del ejecutivo municipal tuvieron diversas denominaciones: “Unidad de Desarrollo Rural”, en Caranavi, “Unidad Agropecuaria”, en Guanay.

Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM) en la administración municipal; sin embargo, la no designación de personal y la no asignación de recursos, retarda el rol promotor del gobierno municipal.

Análisis y lecciones

- Algunos gobiernos municipales argumentaron la falta de recursos económicos para constituir estas unidades y los Comités de Vigilancia observaron su inclusión en el presupuesto municipal.
- Los técnicos de la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM) no articularon siempre con las otras unidades del gobierno municipal para ejecutar acciones de promoción del desarrollo económico municipal.
- La continuidad del personal encargado de las Unidades de Promoción Económica Municipal (UPEM) fue problemática. Aunque la Ley de Municipalidades¹⁴ determina que esos cargos sean institucionalizados, en la práctica se contrató a personal eventual, que quedó sometido a los cambios en los gobiernos municipales como resultado de modificaciones en sus correlaciones de fuerzas políticas.

La introducción de Unidades de Promoción Económica Municipal es un proceso largo que se desarrolla junto con los otros componentes que contribuyen a construir un “Municipio Productivo”: los espacios de concertación público–privados, la visión común que este espacio construye y los roles y capacidades de los actores locales que intervienen.

La propuesta del CEPAD, de organizar Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), aplicada principalmente en los municipios de Santa Cruz y algunos del Chaco, son una especie de Unidad de Promoción Económica Municipal, que cuenta con un apoyo externo al municipio, pero que actúa estrechamente ligado a éste. Cuando una Agencia de Desarrollo Económico Local es asimilada totalmente por el municipio, debe cumplir las mismas funciones que propone el PADER para las Unidades de Promoción Económica Municipal. La propuesta de impulsar Agencias de Desarrollo Económico Local está siendo asimilada por el Ministerio sin Cartera responsable de Participación Popular en la implementación del Proyecto PDCRIII.

Recomendaciones

Es recomendable practicar la política de las instituciones facilitadoras que trabajan en el Chaco, y que condicionan su intervención en un municipio a la creación de una unidad de este tipo, llegando a financiar su funcionamiento.

El técnico municipal, encargado de la Unidad de Promoción Económica Municipal debe:

- estar familiarizado con los estudios de cadenas;
- estar familiarizado con los métodos de planificación estratégica;
- recibir recursos, incentivos y suficientes competencias de representación del ejecutivo municipal;

¹⁴ Ley No. 2028, Capítulo V, Arts. 59-62

- tener la garantía institucional que le asegure una continuidad laboral por encima de las eventuales discontinuidades políticas del gobierno municipal;
- coordinar sus acciones con otros técnicos municipales y de otras instituciones locales;
- compatibilizar las propuestas del CEPAD y el PADER sobre las Agencias de Desarrollo Económico Local y las Unidades de Promoción Económica Municipal respectivamente.

El rol de los agentes económicos privados

El otro protagonista central en los procesos de construcción de Municipio Productivo es el actor económico privado organizado.

Propuesta

Los agentes económicos privados deben cumplir los siguientes roles:

- Buscar oportunidades de negocio compatibles con la vocación productiva y la sostenibilidad de los recursos naturales y humanos de su región dentro de sus objetivos de generación de excedentes.
- Coordinar con el gobierno municipal para proponer y desarrollar acciones de promoción del desarrollo económico.
- Organizarse por sectores o rubros para tener una presencia grupal ante el gobierno municipal.

Resultados

- En los nueve municipios participaron de forma continua organizaciones de productores, donde se podía identificar organizaciones agropecuarias, de servicios, artesanos y otras.
- Se ha podido observar una clara tendencia a dar mayor atención a formar o desarrollar oportunidades de negocio antes de concentrarse en aspectos netamente productivos. La participación de los productores en la elaboración de estudios de cadenas ha fortalecido esta actitud.
- La articulación entre las oportunidades de negocios con orientación productiva, con una visión de sostenibilidad de recursos naturales y humanos, está desarrollándose lentamente.
- En todos los municipios se ve un alto grado de interés de los productores en coordinar con los gobiernos municipales para proponer y desarrollar acciones de promoción al desarrollo económico. Este interés es creciente cuando los productores toman mayor conocimiento sobre las disposiciones de la Ley del Diálogo y, sobre todo, cuando realizan acciones concretas que dan pequeños resultados inmediatos (medidas generadoras de confianza).
- Se observa la tendencia de organizarse en asociaciones, algunas de éstas con una mejor visión de negocio y otras con una orientación más gremialista influida por una tradición sindicalista.

- Cada vez más las organizaciones van cumpliendo requisitos legales y cuentan con personería jurídica, facilitando de alguna manera su presencia en los espacios de concertación en ámbito municipal.

- En Guanay, los productores de arroz tienen voluntad para mejorar su nivel organizativo, pero no encuentran un canal de apoyo para mejorar su comercialización.
- En Coroico, el sector turístico fue protagónico y alentó al gobierno municipal a apoyar al sector. Estableció relaciones con la Prefectura y el gobierno central, y logró compromisos y aportes significativos, como el proyecto MAPA con cinco millones de dólares para el sector, el nuevo camino Cotapata – Santa Bárbara, la declaración de Coroico como Zona prioritaria de Turismo.
- En Caranavi, un sector de los productores está muy bien organizado en torno a la Central de Cooperativas El Ceibo. Otras organizaciones, como la Asociación de la Pequeña Industria (ADEPI), tienen deficiencias organizativas.
- En San Benito, la necesidad indujo a los productores de durazno a formar el Comité Certificador de San Benito, entidad que reúne a varias asociaciones de productores de la zona. La Cámara de Fruticultores de San Benito surgió debido a la necesidad de presentar proyectos productivos al Fondo Productivo y Social (FPS).
- En Tarata, los agentes económicos se han organizado priorizando el turismo del municipio; es así que han logrado que la Universidad Privada del Valle apoye a los productores de servicios gastronómicos, organizando cursos y jornadas de capacitación a objeto de promover el turismo con servicios cada vez mejores. Se realizaron esfuerzos para fortalecer a las organizaciones a través del DILPE.
- Un convenio con el proyecto Capacidad 21 de PNUD permitió la realización de estudios y propuestas para el fortalecimiento de varias OECAs.
- En Punata los productores asociados e independientes empezaron a agruparse y a participar en el espacio de concertación público – privada, lentamente pero por voluntad propia, hasta conformar la Organización de Productores de Leche en Punata (OPLP).
- En Monteagudo, la estrategia de promoción económica determinó como actividades prioritarias el fortalecimiento de las organizaciones de productores y la capacitación a microempresarios y proveedores de servicios. Con FEDEAGRO se apoyó a la conformación y fortalecimiento de asociaciones de ganaderos y productores de ají – maní y organizaciones de mujeres vinculadas a la producción y comercialización agropecuaria. En alianza con SNV se implementó acciones de fortalecimiento en los municipios del Chaco.
- En diciembre de 2002 se realizó una rueda de negocios con once empresas locales de las cuales cuatro iniciaron su financiamiento con aportes propios y de PRORURAL para implementar inversiones que alcanzan a \$us 225.000. PRORURAL actúa como sociedad temporal.
- En Muyupampa, en convenio con el SNV se desarrolló un curso para líderes denominado “Fortaleciéndonos como OECAS”, en el que participaron quince asociaciones de Muyupampa y Monteagudo. Con el apoyo del PADER-DANIDA se facilitó la obtención de personerías jurídicas a las organizaciones que no la tenían.

Análisis y lecciones

- En los procesos de intervención en los nueve municipios, participaron una gran cantidad de organizaciones de productores de toda naturaleza, sobresaliendo los productores de fruta en los departamentos de Cochabamba y Chuquisaca.
- La relación de su vocación productiva con la sostenibilidad de los recursos naturales no es una actitud que desarrollan espontáneamente por productores, sino que éstos responden a la presencia de instituciones que desarrollan una vigorosa campaña de concientización sobre este tema, como es el caso de ATAR¹⁵ en Chuquisaca y AGRECOL en Colomi.
- Las organizaciones de productores tuvieron falencias en los aspectos organizativos:

Análisis y lecciones

- No habían definido sus visiones, misiones y valores institucionales; esto disminuyó la calidad de sus propuestas de acciones y medidas de promoción del desarrollo económico local.
- La existencia de muchas asociaciones sin personería jurídica dificulta la representatividad y presencia de los actores económicos en los gobiernos municipales.
- El PADER no dirigió, inicialmente, en todos los municipios sus esfuerzos al fortalecimiento organizacional. Tomó esta opción porque enfatizó su trabajo en fortalecer los roles del gobierno municipal. Posteriormente se dio mayor énfasis al fortalecimiento de productores.
- Cuando, a través del espacio de concertación, los productores percibieron la oportunidad de participar en la asignación de los recursos municipales, esta oportunidad fue pronto considerada un derecho, que podía ser ejercido aprovechando plenamente la Ley del Diálogo Nacional que instaura los Consejos de Desarrollo Productivo y Social (CODEPES).
- Las alianzas con otras instituciones como SNV y GTZ, y los convenios con PNUD-Capacidad 21, demostraron la utilidad y necesidad de acompañar los procesos de promoción del desarrollo económico con programas de fortalecimiento de las organizaciones de productores. Cuando este fortalecimiento alienta a las organizaciones a tener un enfoque empresarial, se logra una mejor integración de éstas a los procesos de promoción del desarrollo económico.

Recomendaciones

- Es importante dar mayor énfasis al fortalecimiento de los productores en su capacidad de hacer propuestas y participar en los espacios de concertación municipal, fortaleciendo la coordinación entre las

¹⁵ ATAR-COSV-COSVE FUNDACION NOR SUR incorporó a la propuesta un instrumento para identificar los recursos suelo, agua y forestales del municipio donde intervino. Así se elaboraron planes municipales para uso de suelos (PLUS) y manejo de cuencas. Esta información medioambiental calificó las propuestas de acciones para la promoción del desarrollo.

instituciones de promoción económica, sistematizando las experiencias existentes en este campo.

- Los estudios de cadenas productivas pueden contribuir al fortalecimiento de las organizaciones que integran la cadena, al suministrarles información sobre su entorno.

D. La agenda de promoción del Desarrollo Económico Municipal

La agenda de responsabilidad compartida municipal para la promoción del desarrollo económico municipal, es un documento que registra los acuerdos y compromisos a los que han arribado los actores públicos y privados para implementar medidas, acciones o proyectos mediante inversiones concurrentes, que promueven el desarrollo económico y atraen inversiones privadas, o fortalecen las existentes en el municipio. La agenda contiene propuestas y/o compromisos de ejecución, dependiendo del grado de reconocimiento que tenga el espacio de concertación en el que se la concerta.

Resultados

- Todos los espacios de concertación en los ocho municipios establecieron agendas; sin embargo, estas agendas se diferenciaron por la forma, la especificidad y calificación de sus contenidos.
- Las agendas propusieron acciones generadoras de confianza, que fueron ejecutadas. Cuando las agendas propusieron acciones más sustanciales, estas no fueron implementadas.
- Los compromisos suscritos en la agenda no fueron siempre cumplidos por los actores. Los actores privados tuvieron más dificultades que los públicos.

- En Tarata y Guanay las agendas registran las concertaciones de un año, indicando los proyectos, los responsables, los aportes y montos comprometidos.
- En Coroico, se realizó una planificación general de acciones y luego la agenda fue un compendio de las actas de reunión del DILPE, a partir de los proyectos programados, cada uno con una agenda específica.
- En San Benito la agenda se concentraba en el rubro del durazno identificaba problemas de corto, mediano y largo plazo e identificaba los posibles aliados para solucionar esos problemas y los montos necesarios para los proyectos de solución.
- En Punata, la agenda definió actividades de corto, mediano y largo plazo en favor del sector lechero.
- En Caranavi, la agenda registra las demandas de varios sectores productivos, pero no determinaba aportes y obligaciones; fue más bien un plan de acción y un programa de necesidades.
- En Monteagudo y Muyupampa, la agenda es un documento que expone programas con objetivos, metas, actividades, aportes y participantes, y un cronograma para un período

anual. Estas agendas fueron elaboradas sobre la base de propuestas de los productores y dirigidas al gobierno municipal y a la cooperación externa.

- En Muyupampa, el proyecto de investigación para mejoramiento genético de maíz y ají fue presentado por el DILPE ante la Fundación Chaco. Esta lo aprobó y evaluó su costo en aproximadamente 100.000 dólares, siendo la contraparte local de 15%. Los productores y el gobierno municipal llegaron al acuerdo de compartir este costo. Los productores no llegaban a reunir ese monto, hasta que se asociaron con los productores de maíz y gobiernos municipales que participaban en los DILPEs de Monteagudo Huacareta.
- En Guanay se llegó a establecer compromisos para la producción de té entre las partes (gobierno municipal, HANSA, FADES y productores). Sin embargo, una vez que se realizaron las primeras inversiones de FADES, HANSA y productores, el gobierno municipal no cumplió con su compromiso de otorgar una oficina y un monto en fideicomiso. Después de unos años, HANSA no compró la producción comprometida, aludiendo a temas de mercado y precios. Como no existía un acuerdo comercial formal, los productores y FADES quedaron en serios conflictos.

Análisis y lecciones

- Con frecuencia las agendas no lograron traducirse en contratos que comprometan y garanticen su cumplimiento.
- La mayor parte de las acciones registradas en las agendas eran responsabilidad del gobierno municipal o de la cooperación externa. Los actores privados no contribuyeron en la misma medida y, muchas veces, no cumplieron sus compromisos, sobre todo cuando el aporte debía ser monetario. Esto no sucedió cuando la actividad programada interesaba realmente a los productores. En esos casos, se movilizaron para recaudar los fondos necesarios.
- En los casos en que las organizaciones de productores no cuentan con personería jurídica, es difícil traducir una agenda en compromiso con fuerza legal.

Recomendaciones

- Es recomendable elaborar un formato de agenda y sistematizar las existentes para encontrar similitudes y diferencias.
- Cuando en la agenda se llegan a acuerdos que ponen en juego inversiones, estos compromisos deben ser sustentados con documentos legales con poder coercitivo para su cumplimiento.
- Es recomendable que las organizaciones de productores privados que participen en los espacios de concertación y participen en las agendas, en el DILPE cuenten con personería jurídica y que sus representantes estén facultados para suscribir compromisos legales.

E. Medidas y acciones para la promoción del Desarrollo Económico Municipal

Propuesta

En el espacio de concertación, los actores económicos privados y el gobierno municipal conciertan medidas y acciones de promoción del desarrollo económico local que implementan a través de medidas concurrentes y que sirven para atraer inversiones privadas para aumentar los ingresos y el empleo en el municipio.

Resultados

- Las medidas y acciones que se propuso el gobierno municipal quedaron registradas en las agendas. Entre las que se ejecutaron, cabe destacar:
 - La institucionalización de las Unidades de Promoción Económica Municipal (UPEMs).
 - Gestiones para facilitar el ingreso al municipio de empresas de servicios a la producción.
 - Medidas administrativas para favorecer a los productores y reconocer a sus organizaciones.
 - Campañas de sanidad animal y vegetal.
 - Inversiones de contraparte para proyectos de estudios, asistencia técnica, suministros que favorecen a los productores, etc.
 - Planes de uso de suelos y ordenamiento territorial.
- o Algunos gobiernos municipales realizaron inversiones elevadas, si se la compara con los recursos que sus POAs de años anteriores destinaban al área productiva.

A estas inversiones, se suman las de apoyo a la producción como caminos y microrriego.
- Los diversos municipios realizaron varios tipos de acciones generadoras de confianza. Entre las más importantes cabe destacar: las ferias productivas, eventos de capacitación, ruedas de negocios, giras para conocer otros municipios, exposiciones didácticas (con video u otros medios) sobre experiencias positivas de promoción económica.
- De las muchas y muy diversas acciones que fueron propuestas en el espacio de concertación por los actores privados, solo una parte llegaron a ejecutadas.

- En Guanay, el gobierno municipal destinó recursos para promover la instalación de la financiera FADES, que otorgó préstamos a los productores para incrementar la producción de té.
- En este municipio, una reunión de sectores privados y públicos, realizada en 1999, en la que se mostró la experiencia positiva de promoción económica en Concepción (Tarija), desencadenó el proceso de reactivación del té. También se realizaron ferias agrícolas y de

abarrotes, con el propósito de que los productores de arroz puedan pelar y vender su arroz en Guanay y comprar lo que necesiten en el mismo municipio, sin necesidad de trasladarse hasta Caranavi.

- En Coroico, el gobierno municipal apoyó la formulación de proyectos a través de su Unidad de Municipio Productivo, que fueron ejecutados por otras instituciones. También promovió el ingreso de ANED, que otorgó préstamos.
- En Caranavi, los productores apoyaron las medidas asumidas en el espacio de concertación, como el V Festival del Café u otras. Sin embargo, la discontinuidad de los gobiernos municipales impidió ejecutar inversiones para la producción.
- La cadena de la leche de Punata demostró que muchas condiciones y factores de producción se hallan fuera de las fronteras del municipio y que para promover la competitividad de la leche es necesario establecer alianzas con actores públicos y privados de otros municipios.

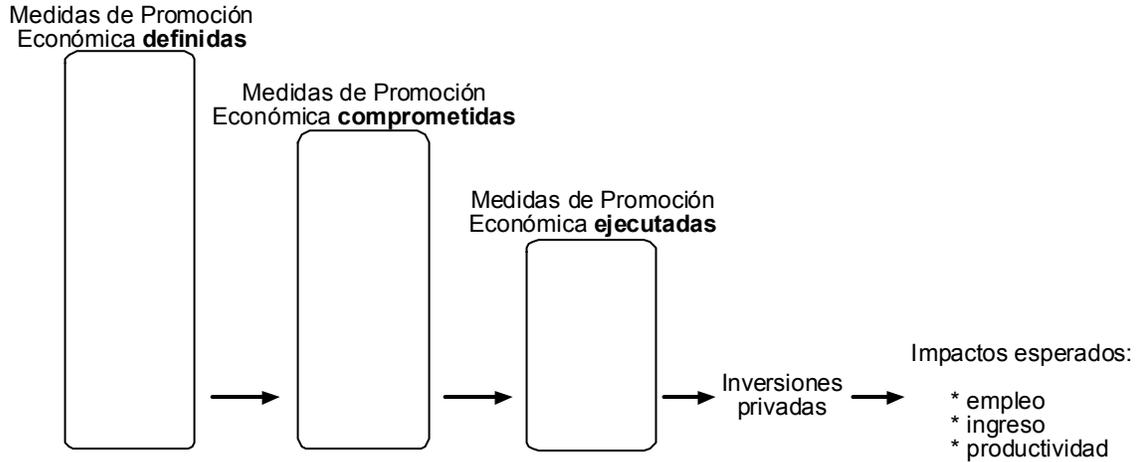
**Análisis y
lecciones**

- Los gobiernos municipales prefieren contribuir al proceso tomando medidas administrativas o adoptar reglamentos porque la falta de recursos financieros y los constreñimientos de la planificación participativa municipal limitan sus posibilidades de invertir de otra manera.
- La cantidad y calidad de las acciones ejecutadas por los gobiernos municipales fueron limitadas por:
 - El marco legal que regula la administración de los recursos municipales inhibe a los gobiernos municipales, que temen realizar inversiones en favor del desarrollo económico.
 - La oposición de algunas Organizaciones Territoriales de Base.
 - La discontinuidad política, que paraliza al ejecutivo municipal y deja al proceso de promoción del desarrollo económico rural sin uno de sus protagonistas.
- La confianza entre los actores es de fundamental importancia para los procesos de promoción del desarrollo económico rural. A través de la práctica, el PADER fue desarrollando una suerte de metodología para medir y promover la confianza.
- Las acciones generadoras de confianza identifican, a través de la práctica, las diferentes aptitudes y roles de los actores y generan la costumbre de emprender y programar acciones conjuntas. Estas acciones, que convocan a muchos productores, permiten recabar importante información sobre la situación de la producción. También permiten identificar líderes e innovadores.
- La gran diversidad de propuestas refleja la heterogeneidad de las condiciones en las que se originaron y desarrollaron. Gracias a su flexibilidad, la propuesta del PADER se pudo asimilar a la diversidad de propuestas.
- La tendencia de los productores a hacer propuestas excesivamente sectoriales demuestra la importancia de los estudios de cadenas productivas que permiten a los productores de un determinado rubro

visualizar la participación de productores de otros rubros en la cadena productiva y proponer medidas y acciones más integrales.

- La calidad técnica de las propuestas mejora también cuando los proponentes tienen información que les permite diseñar propuestas que incidan con precisión en algún factor de la competitividad del producto. Esta información les es suministrada por los estudios de cadenas productivas.
- El estudio de cadena productiva del té de Guanay demostró que el problema de reactivar la producción de esa hoja no radicaba en Guanay sino en factores externos. Este estudio avanzó en la toma de decisiones sobre la administración de la planta de procesamiento de té de Chimate para su reactivación.
- El impacto de las acciones del espacio de concertación se vio en muchos casos limitada porque no llegaban más allá de los límites del municipio, mientras que las cadenas de los rubros a los que se pretendía favorecer trascienden esas fronteras.
- Las agendas de promoción del desarrollo económico municipal y los estudios de cadenas ponen en evidencia los vínculos productivos e intereses económicos coincidentes entre los productores de varios municipios.
- En algunos casos, los productores se hallan en municipios vecinos que pueden conformar una mancomunidad, pero también puede ocurrir que los actores se encuentren en municipios distantes.
- La metodología para la asignación de los recursos de coparticipación tributaria dentro de los municipios ha dado origen a la práctica de distribuir estos recursos por ciertos criterios territoriales y demográficos. Si bien los productores participan en el proceso de asignación de recursos, no participan en tanto que productores sino de vecinos. Esta práctica impide que se definan y destinen recursos con fines productivos y favorece las asignaciones inmediatistas.
- El nivel municipal es adecuado para iniciar los procesos de promoción de desarrollo; sin embargo, la economía de escala, las realidades de la producción y comercialización determinan que los procesos superen las fronteras de los municipios.
- Es necesario un ente integrador y coordinador de los diferentes esfuerzos municipales de promoción del desarrollo económico rural. Esa integración puede ser cumplida por la gerencia de las mancomunidades y su equipo técnico.

GRÁFICO 1: muchas acciones acordadas pocas ejecutadas



Fator que influye para una baja ejecución:

- * Marco legal contradictorio adverso
- * Dificultad en la concertación privada - privada (entre sectores y con los comités de vigilancia)
- * Inestabilidad municipal

Recomen- - daciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos municipales son insuficientes para cubrir las necesidades del proceso de promoción del desarrollo económico y es necesario que estos gobiernos desarrollen capacidades para apalancar recursos de los niveles departamentales, nacionales y de la cooperación internacional. - Se han dado casos de apoyo financiero de emigrantes residentes en otras ciudades de Bolivia o en el extranjero. Es recomendable que los gobiernos municipales se vinculen con estos emigrantes y atraigan sus inversiones. - Es necesario que el PADER y otras instituciones facilitadoras realicen un inventario y sistematicen las medidas administrativas y reglamentos adoptados por gobiernos municipales y que han arrojado éxitos en la promoción del desarrollo económico, para proponer a los gobiernos municipales un menú de estas medidas para que las adapten a sus condiciones. - Es necesario desarrollar programas de fortalecimiento de las organizaciones de productores. - La propuesta actualizada del PADER debe incorporar los aportes metodológicos de las instituciones aliadas.
---------------------------	--

F. Inversiones generadas por las acciones de promoción del Desarrollo Económico Rural

Inversiones públicas

Propuesta

El Estado debe realizar inversiones para atraer, promover, facilitar y apoyar la inversión privada, como resultado de la agenda de responsabilidad compartida.

Resultados

- En la mayoría de municipios el proceso de promoción del desarrollo económico alentó al gobierno municipal a realizar inversiones de promoción económica e incrementó los montos de apoyo a la producción.
- Las inversiones del gobierno departamental fueron escasas en los municipios donde el PADER intervino.

Análisis y lecciones

- Las inversiones del gobierno municipal fueron inhibidas por la oposición de los comités de vigilancia debido, principalmente, a que el sistema de planificación participativa municipal asigna los recursos del gobierno municipal con criterio territorial.
- Las inversiones para la promoción económica también fueron dificultadas por el marco legal que enfrenta el país, que no es claro referente a las facultades que tienen los alcaldes para realizar este tipo de inversiones.
- En los municipios donde se logró un crecimiento rápido de las inversiones públicas, estos impedimentos fueron superados por la presión de los productores y del gobierno municipal, que lograron superar la oposición de terceros.

Sin embargo, superar la oposición de terceros termina por minar la sostenibilidad a largo plazo del proceso de promoción del desarrollo económico porque los sectores que se oponen buscan nuevos argumentos para evitar estas inversiones.
- Las inversiones del gobierno departamental se vieron particularmente en Chuquisaca, donde hay una mayor tradición de coordinación entre las prefecturas y los gobiernos municipales.

Recomendaciones

- Es preferible que la concertación incorpore a todos los actores del municipio y vaya diluyendo oposiciones y concertando intereses, aun si el crecimiento de las inversiones del gobierno municipal en el área productiva se torne más lento.
- Los municipios deben establecer mecanismos de relacionamiento con las prefecturas, sean en forma directa o a través de la mancomunidad de municipios para lograr que sus agendas puedan comprometer recursos del gobierno prefectural.

Inversiones privadas

Propuesta

Los actores económicos privados deben aprovechar las condiciones favorables que crea el proceso de promoción al desarrollo municipal en el que participan junto al gobierno municipal, y realizar inversiones que generen empleo e ingresos.

Resultados

- La mayor parte de las inversiones privadas que hubo en los municipios fueron atraídas por el PADER y pertenecieron a instituciones privadas de desarrollo.
- No se pudo obtener información suficiente para determinar si las inversiones privadas efectuadas en el municipio, en diferentes formas, fueron el resultado directo de las medidas de promoción económica implementadas por los municipios. Existen dos casos puntuales como las inversiones de la planta procesadora de yuca en Sara-Ichilo y la ampliación de cultivos frutales en el Valle Alto de Cochabamba.
 - En Guanay la empresa Hansa realizó inversiones para la reactivación de la producción de té en 1999.
 - En el Valle Alto se incrementó la producción de durazno y existieron inversiones en mejor infraestructura particularmente de riego.
 - En Sara-Ichilo se atrajo la inversión de una procesadora de almidón a partir de los datos del estudio de cadena de la yuca.

Análisis y lecciones

- Es muy poco probable que los inversionistas privados con fines de lucro lleguen a afluir a los municipios. Esto se debe a las condiciones estructurales de la economía de las áreas rurales del país que generan escaso ahorro interno y no crean condiciones apropiadas para el crédito.
- Las deficientes condiciones de infraestructura también reducen el atractivo de las zonas rurales para la inversión privada con fines de lucro.
- La dificultad de contratar personal calificado para productos innovadores es también una limitante para que existan inversiones privadas que significan alto riesgo.

Recomendaciones

- La promoción del desarrollo económico rural necesita un brazo financiero que ofrezca oportunidades de crédito a los productores y a los prestadores de servicios para la producción.
- Deben desarrollarse programas de fomento a las inversiones innovadoras acompañadas con la asistencia técnica correspondiente relacionada a los problemas técnicos y la información del mercado.

G. Protagonismo de los actores durante la intervención

Los actores locales que se mostraron interesados en la propuesta cambiaron durante el proceso.

Propuesta	<ul style="list-style-type: none">- La intervención debe fortalecer el rol del sector público para desarrollar la concertación con los privados y desencadenar así el proceso de promoción del desarrollo económico rural. Los actores públicos privados deben coordinar con el gobierno municipal para concertar acciones de promoción económica.
Resultados	<ul style="list-style-type: none">- En la mayoría de los municipios, el PADER comenzó a trabajar con el gobierno municipal (Guanay, Punata, Muyupampa, Monteagudo, Caranavi, Coroico, Tarata).- Las excepciones fueron San Benito y Guaqui.- Durante la intervención se percibió que una vez iniciado el proceso los privados asumían un rol protagónico.

- En San Benito, un grupo de productores de durazno alienta al gobierno municipal a invitar al PADER. La visión compartida del desarrollo municipal prioriza varios rubros, pero el sector de productores de durazno, que tuvo la iniciativa inicial del proceso, conserva su protagonismo.
- En Coroico, el proceso comenzó con el protagonismo de los agricultores, que son un sector económico y socialmente significativo. Pero, sus deficiencias organizativas llevaron a que el protagonismo pasara a los actores del turismo, que es un sector urbano.
- En Tarata, el PADER fue invitado por el gobierno municipal, que luego de un impulso inicial disminuyó su protagonismo. Como los sectores campesinos no expresaron interés en el proceso, el PADER se apoyó en algunos sectores privados relacionados con el turismo urbano para recuperar el interés del gobierno municipal. Posteriormente, el protagonismo pasó a los artesanos, que son un sub-sector del turismo.
- En Caranavi, el gobierno municipal mostró predisposición pese a sus altibajos de gobernabilidad, lo que se tradujo en una amplia disposición de los técnicos de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Sostenible (OMDHS). En este municipio, los responsables técnicos de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Sostenible mostraron predisposición a promover el proceso, pese a la inestabilidad del gobierno municipal.
- En Monteagudo, en el año 2000 los carpinteros de la Asociación LA CHONTA y Federación de Asociaciones Agropecuarias (FEDEAGRO) fueron las primeras organizaciones que se involucraron en el proceso y fueron protagónicas, aunque eran organizaciones que representaban a un sector minoritario. A raíz del ejemplo de los carpinteros y de las ventajas que obtuvieron gracias al proceso, se organizó la asociación de metalmeccánicos PASEMM, la asociación de constructores TILUCHI, la Asociación de apicultores y la asociación de hoteleros.

En el año 2002 FEDEAGRO, la Alcaldía y el PADER convinieron alentar la conformación de otras asociaciones de productores. Se aplicó la metodología de SNV y se formaron tres

APROMAJI, tres APROMANI y varias ASOGAN, que entraron en el 2003 al proceso, y que son ya rubros de mayor importancia.

- En Guanay, el cambio ocurrió con la sucesión de una gestión municipal a otra.

Análisis y lecciones

– Si bien la iniciativa pudo partir de los actores privados del municipio, el desencadenamiento del proceso necesitó siempre de la participación del gobierno municipal. En los municipios, donde el rol protagónico fue asumido por el sector privado, se constató que este cambio de protagonismo ocurrió generalmente cuando el gobierno municipal no mostró suficiente interés o capacidad en el proceso. Estos cambios de actores protagónicos fueron tomados en cuenta por el PADER, que aumentó su atención a los privados, aunque siempre para alentarlos a la concertación público-privada.

Análisis y lecciones

– Los instrumentos que tenía el PADER daban mayor énfasis al fortalecimiento del sector público. El protagonismo de los privados puso en evidencia la necesidad de contar con instrumentos que fortalezcan a éstos. Éste fue uno de los motivos para desarrollar, una vez iniciada la segunda fase, el instrumento de los estudios de cadenas productivas a nivel local, que contribuyen a fortalecer al sector privado.

– La metodología de SNV para el fortalecimiento organizacional fue una importante contribución a la propuesta del PADER.

– El protagonismo de las organizaciones de productores no guarda necesariamente relación con la importancia de los rubros económicos que representan dentro de la economía del municipio, con las perspectivas de desarrollo que tienen en el mercado o con su importancia demográfica o social. El protagonismo que ganaban en el proceso se debía a su nivel superior de organización. A menudo, los productores de rubros muy importantes no llegan a organizarse sólidamente.

Cuando los productores no están suficientemente organizados, pierden la posibilidad de ser protagonistas del proceso, a pesar de la importancia económica o social que pueda tener su rubro.

– Por supuesto que cuando los productores de un rubro con menor importancia social y económica logran un nivel organizativo que los torna protagónicos en el proceso, benefician a éste y sus éxitos tienen un valor demostrativo que incita a otros productores a organizarse. Sin embargo, tampoco cabe duda que los beneficios e impactos del proceso de promoción del desarrollo económico se tornan más extensivos cuando en él participan organizaciones de productores de rubros social y económicamente significativos.

– Este análisis debe advertir al facilitador a no desdeñar la participación protagónica de las organizaciones de productores de rubros con menor importancia social y económica.

Cuando no se aprovechan suficientemente los instrumentos de análisis y medición sobre el potencial de competitividad de todos los productores, puede ocurrir que los productores mejor organizados tomen un protagonismo que es excesivo en relación a su verdadera importancia o

potencialidad económica o social.

Recomen-
dación

- Es necesario desarrollar programas de fortalecimiento de las organizaciones de productores.
- La propuesta actualizada del PADER debe incorporar los aportes metodológicos de las instituciones aliadas, particularmente en lo referente al fortalecimiento de las organizaciones de productores.

H. Sistema de seguimiento, evaluación y medición de impactos.

Propuesta

El seguimiento del proceso se realizará mediante una ficha que contenga información de los avances del proceso, a partir de una línea de base.

Resultados

En todos los municipios se hizo el seguimiento a partir de una línea de base lo que permitió acompañar el proceso identificando las dificultades existentes

Análisis y
lecciones

Si bien el sistema de seguimiento fue un instrumento muy útil para hacer un seguimiento de proceso, no se contó con un sistema de medición de efectos e impactos, por lo que no es posible sacar conclusiones sobre los efectos e impactos generados por los procesos de construcción del municipio productivo. También es necesario observar que los efectos e impactos recién pueden observarse en períodos más largos, mientras que la intervención fue a penas de dos a tres años.

Recomen-
daciones

Desarrollar instrumentos de medición de impactos que puedan percibir tanto los aspectos objetivos como subjetivos. Esta medición debe incluir los siguientes aspectos:

- Inversiones del gobierno municipal para la promoción del desarrollo económico rural.
- Inversiones privadas para la promoción del desarrollo económico rural.
- Aumento de volumen, rentabilidad, margen de beneficio de la producción de los productores involucrados en el proceso de promoción.
- Empleo e ingresos generados por productores involucrados en los procesos.
- Aspectos intangibles, como el clima de confianza mutua, el grado de consenso en torno a la visión de desarrollo, etc.

Estas mediciones deben ser realizadas periódicamente porque el efecto de las medidas de promoción no es siempre inmediato.

5. Conclusiones y lecciones aprendidas

El proceso de sistematización ha permitido extraer lecciones que son complementadas por recomendaciones

Lección 1. La visión compartida debe ser enriquecida por un enfoque de cadenas de valor

Cuando la visión compartida del desarrollo municipal, es construida en forma empírica y sin una visión de mercado, se tiende a priorizar rubros tradicionales que no logran impulsar un verdadero desarrollo económico.

Recomendación:

Incorporar al proceso de construcción del Municipio Productivo un enfoque de cadenas de valor o cadenas productivas. El enfoque de cadenas de valor supone la realización de estudios bajo una metodología participativa, para calificar mejor el proceso de construcción de una visión compartida del municipio. Sus resultados deben orientar los procesos de planificación municipal y de la mancomunidad de municipios.

Estos estudios empoderan a los productores, permiten atraer inversiones, orientan tanto las inversiones municipales como el accionar de las entidades crediticias y permiten a los productores orientar su producción con visión de mercado.

Lección 2. La priorización de rubros puede generar conflictos

Como priorizar significa también excluir, la priorización de rubros puede generar conflictos entre los productores, sobre todo si esta no surge de un proceso con amplia participación.

Recomendación:

El proceso de priorización de rubros debe ser transparente, con amplia participación de los productores y de todos los actores locales. Debe ser calificado mediante instrumentos objetivos como los estudios de cadenas de valor y otros.

Lección 3. Para iniciar los procesos de concertación es importante promover acciones generadoras de confianza

La confianza entre los actores es de fundamental importancia para los procesos de promoción del desarrollo económico. Las acciones generadoras de confianza identifican, a través de la práctica, las diferentes aptitudes y roles de los actores y generan la costumbre de emprender y programar acciones conjuntas.

Recomendación:

Al inicio de los procesos de conformación de un espacio de concertación en el municipio, se deben alentar a los actores públicos y privados a ejecutar acciones que logren resultados inmediatos y que permitan mostrar que la concertación puede dar resultados.

Lección 4. La concertación público-privada debe ser promovida pero no forzada

La concertación entre los actores públicos y privados es fundamental para formular una verdadera estrategia que inicie, ejecute y mantenga la promoción al desarrollo económico en un municipio.

Sin embargo, no se debe forzar la conformación de espacios de concertación (DILPES, CODEPES, CODELS u otros) si esa determinación no es fruto de una decisión consiente de los actores que los conduzca a ver en esos espacios una oportunidad de plantear propuestas, identificar acciones y consensuar intereses. La formación forzada de ese espacio solo contribuirá a generar desconfianza entre los actores y aumentar la frustración general.

Recomendación:

Desarrollar una intensa actividad previa de información y sensibilización de todos los actores públicos y privados, para crear una atmósfera propicia a la concertación y fortalecer la voluntad de participación en el proceso para la construcción del municipio productivo.

Lección 5. La falta de gobernabilidad municipal, interrumpe procesos de promoción económica

La falta de continuidad de los gobiernos municipales interrumpe los procesos de promoción del desarrollo económico municipal y obliga a repetir etapas porque interrumpe o torna incierto el cumplimiento de los compromisos asumidos por los alcaldes. Esta falta de continuidad de los gobiernos municipales desalienta a los productores porque los deja sin interlocutor para la concertación.

La discontinuidad es causada, con frecuencia, por un uso antojadizo de la facultad que tienen los concejos municipales de aplicar la censura constructiva establecida en la Constitución Política del Estado, artículo 201 y el artículo 50 de la Ley de Municipalidades, cambiando a los alcaldes al cabo de un año de gestión.

Cuando la discontinuidad llega al nivel de los funcionarios municipales, particularmente a los involucrados en la promoción del desarrollo económico, la paralización de los procesos se prolonga.

Recomendación:

Promover la revisión del artículo 201 de la Constitución Política del Estado y del artículo 50 de la Ley de Municipalidades que facultan a los concejos municipales a censurar “constructivamente” a los alcaldes.

Promover reglamentaciones para garantizar la continuidad de los funcionarios en el gobierno municipal.

Lección 6. Los productores son los más interesados en dar continuidad a los procesos de promoción del desarrollo económico en el municipio

A menudo, cuando el gobierno municipal es inestable, cuando los productores están organizados pueden contribuir a dar sostenibilidad a los procesos de promoción del desarrollo económico.

Recomendación

En los municipios con gobiernos inestables se debe aumentar el énfasis al trabajo con los agentes económicos privados.

Lección 7. Como las organizaciones de productores son actores indispensables del proceso, su fortaleza y representatividad aumenta la eficiencia de la promoción del desarrollo económico

Cuando en un municipio existen organizaciones de productores representativas y capaces de proponer, concertar, tomar decisiones e implementar acciones, los procesos de promoción del desarrollo económico encuentran un terreno favorable.

Los procesos de promoción del desarrollo económico alcanzaron mejores resultados cuando fueron acompañados por programas de fortalecimiento organizativo.

Recomendación:

Acompañar los procesos de promoción del desarrollo económico con programas para el fortalecimiento de las organizaciones de productores.

Lección 8. Es necesario articular las medidas de promoción del desarrollo económico con las medidas de apoyo a la producción

Cuando las medidas de promoción del desarrollo económico no están articuladas con las medidas de apoyo a la producción, los resultados de las primeras se dispersan.

Recomendación:

En la elaboración de los POAs es importante que exista una complementación entre las medidas de promoción económica y de apoyo a la producción.

Lección 9. La incorporación de las Organizaciones Territoriales en los espacios de concertación aumenta la legitimidad de estos

En los municipios en los que los espacios de concertación fueron constituidos por sólo algunos sectores productivos y hubo una limitada representatividad de los sectores sociales, disminuyó la legitimidad de las decisiones del DILPE y levantó oposiciones de las Organizaciones Territoriales de Base y de sus Comités de Vigilancia.

Recomendación:

Es recomendable desarrollar una metodología para la concertación entre las organizaciones de productores y los Comités de Vigilancia representantes de las Organizaciones Territoriales de Base. Esta concertación entre los actores privados –productivos y sociales- permite a la promoción del desarrollo económico rural lograr una legitimidad que estimule a las autoridades del gobierno municipal a cumplir su rol promotor.

Lección 10. Las organizaciones de productores deben ser incorporadas a los procesos de la planificación participativa de los municipios

La metodología para la asignación de los recursos de la coparticipación tributaria dentro de los municipios ha dado origen a la práctica de distribuir estos recursos por criterios territoriales y demográficos. Si bien los productores participan en estos procesos, no participan en su calidad de productores sino de vecinos. Esta práctica impide que se destinen recursos con fines productivos y favorece las asignaciones inmediatistas.

Recomendación:

Debe revisarse la metodología de planificación participativa municipal para incorporar criterios que tornen posible la promoción del desarrollo económico.

Lección 11. Las inversiones privadas deben ser sostenidas por servicios financieros apropiados

La atracción de inversiones generadoras de empleo a los municipios rurales enfrenta el obstáculo del escaso ahorro e incipiente acumulación de capital en las áreas rurales. Las condiciones estructurales de la economía de las áreas rurales del país generan escaso ahorro interno y no crean condiciones apropiadas para desarrollar una oferta de créditos.

En estas condiciones, es muy poco probable que los esfuerzos de promoción del desarrollo económico puedan materializar inversiones privadas si estos esfuerzos no van acompañados con inyecciones de capital a través de créditos adaptados a las condiciones y necesidades de los productores.

Recomendación:

Acompañar la promoción económica con servicios financieros adaptados a las condiciones y posibilidades de los productores.

Lección 12. La medición de efectos e impactos es indispensable para evaluar y corregir los procesos.

Si los procesos de promoción económica no son acompañados por un relevamiento oportuno de información y una metodología de medición de efectos e impactos resulta muy difícil efectuar una evaluación del avance del proceso.

Recomendación:

Es necesario desarrollar una metodología para medir los efectos e impactos de la promoción económica municipal. Esta metodología deberá incluir tanto los aspectos tangibles como los intangibles de los procesos.

Lección 13. La promoción del desarrollo económico municipal es el punto de partida de la promoción del desarrollo económico local, pero no es suficiente

El nivel municipal es adecuado para iniciar los procesos de promoción del desarrollo económico. Sin embargo, para impulsar procesos de desarrollo local, se deben tomar en cuenta las condicionantes que imponen la economía de escala, las realidades de la producción y de la comercialización. Estas condiciones conducen a los procesos de promoción del desarrollo económico a superar las fronteras de los municipios.

Recomendación:

Promover el desarrollo económico intermunicipal y mancomunitario. Estos procesos pueden ser alentados por la vinculación entre productores que participan en una misma cadena productiva, pero que se encuentran en municipios distintos.

Impulsar procesos de concertación público-privada en las mancomunidades de municipios.

Lección 14. El marco legal dentro del que se desenvuelven los esfuerzos de promoción económica no es totalmente favorable

El marco legal que regula la administración de los recursos municipales inhibe a los gobiernos municipales a realizar inversiones concurrentes con los actores privados.

Recomendación:

Promover la revisión del marco legal vigente, para armonizarlo a las políticas de promoción del desarrollo económico que pretende implementar el Estado.

Se recomienda rescatar el espíritu del artículo 13 de la Ley 2235, también llamada “Ley del Diálogo Nacional”, que destina recursos para proyectos de promoción y desarrollo económico.

Complementariamente, se deben revisar los criterios de admisión de proyectos que utiliza el FPS y analizar las diferentes disposiciones que contradicen el espíritu y la letra de la Ley del Diálogo Nacional y sus reglamentos.

En resumen, a pesar de que los procesos de concertación público-privada logran muchos acuerdos y compromisos, a menudo los gobiernos municipales no llegan a realizar inversiones a favor de la promoción del desarrollo económico porque enfrentan obstáculos legales.

Otro impedimento radica en el sistema de planificación participativa que asigna los recursos municipales y del que están excluidos los productores organizados. Aunque la Ley del Diálogo Nacional ha promovido la participación de los productores en esa planificación, los recursos a los que podrían tener acceso a través de los CODEPES son muy limitados.

Las diversas contradicciones sociales que pueden suscitarse en los ámbitos político-partidarios o sociales en el municipio suelen esgrimir en contra del gobierno municipal las propuestas de promoción que este desea apoyar.

Estas oposiciones, que a menudo son gratuitas, inhiben las acciones del gobierno municipal porque fragilizan su legitimidad y aumentan los riesgos de discontinuidad.

Las disfunciones del marco político y legal podrán ser remediadas sólo con acciones concertadas de todos los que desean impulsar la promoción del desarrollo económico tanto a nivel municipal, mancomunitario, departamental como nacional.

Las otras disfunciones se irán mitigando en la medida que los agentes económicos privados fortalezcan la representatividad de sus organizaciones y su capacidad de propuesta y administración. Con tales organizaciones como vectores políticos, se puede vislumbrar el desarrollo de una nueva cultura política y de un nuevo estilo de gestión pública.

A N E X O S

ANEXO N° 1

Metodología de la sistematización

Antecedentes

En los diferentes municipios, el objetivo de la intervención del PADER y de las instituciones aliadas era lograr:

- Que los actores públicos y privados de los municipios concierten agendas de responsabilidad compartida que contengan propuestas de medidas y acciones para promover el desarrollo económico del municipio.
- Que los actores implementen esas agendas.
- Que las medidas y acciones logren impactos en el empleo y los ingresos.

Para lograr esto, se debía realizar un proceso de concertación entre diversos **actores**.

Obviamente, todo este proceso era también determinado por diversos **factores**.

Criterios para la sistematización

La sistematización se inició respondiendo a la siguiente pregunta clave:

A partir de la propuesta de Municipio Productivo del PADER ¿cuáles fueron los actores y factores que intervinieron significativamente en la aprobación de las Agendas de Responsabilidad Compartida y en su implementación?

Esta pregunta sirvió para indagar sobre las causas profundas de los logros y fracasos de los procesos de promoción al desarrollo económico desarrollados en las nueve experiencias de intervención del PADER y en las diecisiete de las instituciones aliadas.

Los actores analizados fueron los siguientes:

Los actores locales:

Agentes económicos privados
Gobiernos municipales
Otros actores (ONGs, proyectos, Comités de Vigilancia)

Los actores externos:

ONGs
Prefecturas
Gobierno Central

Los factores analizados fueron los siguientes:

La propuesta del PADER
El contexto general local, departamental y nacional

Proceso de la sistematización

Paso 0: Preparación con el equipo de sistematización:

- definición de la metodología,
- discusión interna y ajustes a la propuesta metodológica.

Paso 1: Recolección de información de cada una de las nueve experiencias de intervención del PADER.

Paso 2: Desglose los principales componentes de la propuesta de Municipio Productivo del PADER:

- La visión compartida del desarrollo local.
- El espacio de concertación público-privada.
- Los roles de los actores.
- La agenda de promoción del desarrollo económico municipal.
- Las acciones para la promoción del desarrollo económico municipal.
- Las inversiones públicas.
- Las inversiones privadas.

Ordenamiento de la información proveniente de los municipios según los principales componentes de la propuesta del PADER.

Paso 3: Análisis del desempeño de los actores, de los contextos y de los factores en relación a cada uno de los componentes de la Propuesta del PADER, siguiendo el siguiente orden:

1. Componente de la propuesta.
2. El proceso para implementar el componente de la propuesta y los resultados logrados.
3. Análisis de los resultados.
4. Formulación de las lecciones que se pueden extraer de los procesos y de sus resultados.
5. Formulación de recomendaciones.

Paso 4: Redacción, revisión y corrección del documento.

Las recomendaciones

Las recomendaciones fueron ordenadas según si estas contribuían a:

- lograr mayores impactos de las medidas,
- la sostenibilidad de los procesos,
- fortalecer el proceso a nivel municipal,
- consolidar los instrumentos del proceso,

Además, se dirigen algunas recomendaciones a los actores que comparten la responsabilidad de la promoción del desarrollo económico y de sus impactos económicos.

ANEXO N° 2

CUADRATURA DE LA POBREZA			
Regiones Pobres			
	Con potenciales	Sin o con pocos potenciales	
POBLACION POBRE	Con predisposición al cambio	1 Afortunados Tienen potencialidades y predisposición	3 Emprendedores Tienen predisposición y dudosos potenciales
	Sin predisposición al cambio	2 Pasivos Tienen potenciales y muy poca predisposición para aprovecharlos	4 Desmoralizados Carecen de potenciales y de predisposición

“El cuadrante 1 de los **Afortunados** corresponde a una situación ideal donde tanto las condiciones objetivas de producción son óptimas, como la predisposición y la capacidad de los actores locales para aprovecharlas, aún si son actualmente pobres. Es una situación potencialmente muy favorable para el desarrollo económico y su promoción como medio de lucha contra la pobreza”.

“El cuadrante 4 de los **Desmoralizados** corresponde a situación de extrema pobreza, donde las condiciones objetivas son muy adversas y los grupos sociales pobres se encuentran desestructurados y atomizados por la dureza de sus condiciones de vida”.

“El cuadrante 3 de los **Emprendedores** corresponde a las situaciones donde existen: a) opciones de desarrollo económico como respuesta a la pobreza; sin embargo, éstas no son tan favorables como en el primer cuadrante, debido a que los potenciales de desarrollo son reducidos o dudosos, y b) existe una actitud positiva de la población pobre, la cual tiene predisposición y capacidades favorables a la adopción de cambios e innovaciones para mejorar su situación”.

“Finalmente, el último cuadrante, No. 2, de los **Pasivos**, se relaciona con aquellos grupos sociales pobres que tienen opciones económicas de desarrollo (aún cuando las desconocieran o menospreciaran), pero no las aprovechan por preferir mantener relaciones y condiciones tradicionales de trabajo. Los muchos casos de sistemas de riego que sirven esencial o únicamente para “cultivar maíz con agua” en lugar de diversificar la producción o incorporar tecnología que permita obtener mayores niveles de rentabilidad, ilustra perfectamente esta situación”. (*Municipio Productivo: Promoción Económica Rural aprendiendo de la realidad municipal*, págs. 11y 12).

ANEXO No. 3

LA DINÁMICA DE LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS MUNICIPALES Y LOS DILEMAS QUE PLANTEA LA PROMOCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO

La Ley de Participación Popular estipula que el monto de los recursos que cada municipio recibe por la coparticipación tributaria es proporcional a su cantidad de habitantes.

Este criterio demográfico-territorial se prolonga en la asignación de recursos al interior del municipio. En efecto, las Organizaciones Territoriales de Base (OTB) piden al gobierno municipal les distribuya esos recursos según criterios demográficos.

Ésta es una práctica sancionada por el uso, porque según la ley, esta asignación de recursos al interior del municipio puede regirse según otros criterios. Pero, como las OTBs gozan del privilegio legal de ser los actores protagónicos en la planificación para la asignación de recursos, su criterio prevalece.

Es decir que el sistema de planificación participativa municipal para la distribución de los recursos se rige por un criterio demográfico-territorial y no por criterios relacionados con la producción.

Las OTBs, por su parte, también definen sus demandas según criterios demográficos y buscan beneficiar inmediatamente a la mayor cantidad de sus habitantes. Por eso, tienden a invertir en proyectos sociales. Sólo en comunidades cuyos habitantes comparten el mismo rubro productivo puede ocurrir que los productores se beneficien con alguna inversión productiva. Esto ocurrió en la comunidad Chimate del municipio de Guanay.

Este afán de distribuir los recursos de manera igualitaria entre la población contradice las propuestas de un espacio de concertación público-privada que busca invertir recursos públicos en proyectos de organizaciones productivas, por sector.

Tal contradicción somete al gobierno municipal a un difícil dilema: por una parte ha concertado una agenda de inversiones con los productores, y por otra, siente la presión de las OTBs que le reclaman recursos. Las OTBs consideran que la agenda público-privada amenaza su poder de decisión y disminuye sus recursos. Esta situación amedrenta al gobierno municipal, que cuando cumple sus compromisos con los privados paga un alto costo en imagen política. Además, el gobierno municipal se siente inhibido al no existir un marco legal específico para introducir inversiones productivas en los POAs y PDMs.

Por ello, se hace necesario establecer mecanismos de concertación entre las organizaciones productivas y las organizaciones territoriales. También es necesaria la participación de las OTBs en el espacio de concertación público-privada. Esta participación aumentaría la legitimidad y sostenibilidad de los planes del espacio de concertación público - privada.

ANEXO N° 4

La dinámica de la confianza: La construcción de la cooperación en proyectos complejos

Laurent Thévoz

1. Algunas consideraciones generales sobre la confianza¹⁶

El problema de la confianza es importante porque la confianza es un ingrediente esencial en las relaciones entre personas e instituciones que construyen un espacio de concertación público-privada.

La palabra confianza viene del latín *confidere* que significa actuar con fe.

La confianza como medida de la calidad de los comportamientos

- La calidad de un comportamiento puede ser medida en función a la confianza que infunde y otorga. Por lo tanto, existen grados en la confianza.
- La confianza va creciendo en la medida que va desapareciendo el miedo, el temor a la traición.
- Construir una relación de confianza toma mucho tiempo, destruirla muy poco.

La confianza es necesaria para la acción colectiva

- La confianza mutua permite a cada persona o institución desarrollarse plenamente y contribuir genuinamente sin temer obstáculos o trampas de los otros miembros del grupo.
- La confianza es necesaria para aceptar los riesgos que son indispensables para progresar.
- La confianza incrementa el margen de maniobra para conciliar las ganancias individuales con las colectivas.
- La ausencia de confianza genera conflictos, sufrimientos y pérdidas de energía.
- Existe un círculo vicioso que alimenta la dinámica de la desconfianza y del conflicto. En efecto, una persona o una institución que ha sufrido una traición, desconfía. Creyendo que se está defendiendo, puede a su vez traicionar más fácilmente. También acude más rápidamente al conflicto en lugar de buscar un acuerdo. Como los conflictos son oportunidades para traicionar o ser traicionado y generan rencores y ofensas, el círculo vicioso crece.
- El desafío consiste en revertir esta dinámica perversa, este círculo vicioso con acciones generadoras de confianza.

Imponer o comprar la confianza

- La confianza mutua se consolida cuando cada uno sabe que el otro actúa respetando las mismas reglas, en forma transparente y comparte determinados valores.
- La traición destruye la confianza.

¹⁶ Extraído, traducido y adaptado de L'ÉTHIQUE OU LE CHAOS ? de J-P Dherse et Dom Hugues Minguet, Presses de la Renaissance, Paris, 1998, pages 138-147 y 338-341

- Una persona deja de otorgar confianza cuando teme que el otro quiere sacar provecho en desmedro de sus intereses financieros, de poder o de prestigio.
- La confianza es tan necesaria para la acción colectiva, que las autoridades públicas o privadas buscan imponerla o comprarla cuando temen no poder contar con ella.
- Se puede imponer confianza mediante controles y sanciones. Entonces la confianza se sustenta en el temor a la represión
- Se puede comprar confianza mediante el clientelismo o el paternalismo. La confianza depende de que la persona que la otorga reciba un beneficio económico superior al costo que incurre cuando se moviliza para demostrar su confianza.
- La confianza se cultiva, no se impone ni se compra. Se comparte y se torna mutua a partir de objetivos y valores comunes. Tiene su origen en una historia de experiencias comunes. A veces se origina también en la intervención de un tercero que facilita el acercamiento entre las partes.
- Los procesos de comunicación y de cooperación que han sido conducidos con éxito permiten desarrollar la confianza entre los miembros de un mismo grupo, desencadenando así energías dormidas y logrando resultados sorprendentes.

Condiciones para que la confianza se desarrolle

- La **verdad** que se otorga y recibe. Depende del acceso, calidad y de la transparencia de la información.
- Un **nuevo concepto del poder**: tener poder no significa dominar a los otros, sino ejercer una autoridad para ayudarlos a crecer.
- El respeto a la **palabra empeñada**. La palabra es un medio para establecer compromisos entre partes. Torna innecesario registrar sistemáticamente los acuerdos por escrito (convenios, contratos).
- El **respeto** hacia uno mismo y hacia los otros es indispensable para que las partes se sientan en igualdad de posición y situación.
- Se deben establecer **límites a la competencia** entre las partes.

Ejemplos de los beneficios que trae la confianza:

- Abre la posibilidad de mostrarse genuinamente, de hacerse escuchar y hacerse entender y de ser aceptado tal como uno es.
- Permite asumir riesgos.
- Aumenta el entusiasmo, la tranquilidad y la seguridad de las partes y permite aumentar la movilización efectiva.
- Moviliza energías materiales (recursos financieros) o inmateriales (ideas, propuestas creativas).
- Permite que las partes desarrollen acciones complementarias y se creen sinergias.

La confianza en la cooperación entre partes

La cooperación entre partes se desarrolla con mayor facilidad y alcanza logros cuando las partes tienen confianza recíproca y confianza en las perspectivas de su cooperación.

Tener confianza en la cooperación significa vincularse con otros para desarrollar:

- a. Acciones
- b. Tácticas
- c. Estrategias
- d. Una equidad, es decir aceptar responsabilidad por lo que el otro pueda ganar o perder, sabiendo que el otro también asume responsabilidad por lo que yo pueda ganar o perder.

Las precondiciones necesarias:

- a. Cada uno hace el esfuerzo de ponerse en el lugar del otro
- b. Cada uno imagina lo que el otro:
 - i. puede ganar o perder
 - ii. teme
 - iii. las transgresiones que podría permitir para ganar mucho
- c. Cada uno acepta que su evaluación no sea la única, ni la mejor.
- d. Cada uno comparte sus ideas con todos y todas las demás
- e. Todos están concientes de:
 - i. los riesgos, obstáculos y traiciones posibles
 - ii. las potencialidades, recursos y ganancias posibles.

ANEXO No. 5

ESPACIOS DE CONCERTACIÓN PÚBLICO- PRIVADA CONFORMADOS

MUNICIPIO / DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL ESPACIO DE CONCERTACIÓN / FECHA	Actores	Directiva 2002	Observaciones
Coroico (La Paz)	Directorio Local de Promoción Económica de Coroico (DILPEC) Constituido el 18/Dic.99, Resolución Municipal de reconocimiento No. 022/2001 del 03/08/01.	- Gobierno municipal. - Cámara hotelera de Coroico. - Comité de vigilancia. - Ayuda en acción. - Unidad Académica Campesina (UAC) Carmen Pampa de la Universidad Católica Boliviana (UCB).	- Presidente: Representante del Alcalde. - Vicepresidente: Representante de la Unidad Académica Campesina (UAC) Carmen Pampa de la Universidad Católica Boliviana (UCB). - Secretaría Técnica: Ing. Eusebio Soliz, Director de la Unidad de Promoción Económica Municipal; Representante de Ayuda en Acción. Comisiones especiales: Ejemplo, para la Feria de Turismo, comisión encabezada por la Cámara Hotelera de Coroico.	Ante protestas de productores agropecuarios, se creó un nuevo espacio de concertación. AITUP - Alianza Interinstitucional Turística y Productiva, donde los productores agropecuarios tienen mayor presencia.
Caranavi (La Paz)	Comité de Coordinación Interinstitucional del Municipio de Caranavi (COCIM) , 17/ Agosto/2000, Res. Munic. 032/2000.	- Gobierno municipal. - Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB). - Central Local de Cooperativas de Productores de Café de Caranavi (CELCCAR). - Fundación Uñatatawi	- Presidente: Representante del Alcalde. - Vicepresidente: Representante de FECAFEB. - Secretario Técnico: Ayuda en Acción (ONG). - Vocales: Rosendo Vargas (Comité de Vigilancia) y Leonor Inofuentes (Concejal municipal).	Surgió ante la dificultad de formar un DILPE; en algunas oportunidades actuó como DILPE.
Guanay (La Paz)	Directorio Local de Promoción Económica de Guanay (DILPE) Reconformación Marzo 2001.	- Gobierno Municipal. - Asociación de Productores de Café Ecológico Regional Larecaja (APCERL). - Asociación de Productores Bananeros Orgánicos de San Isidro. - Asociación de Productores de Arroz Ecológico de Larecaja Tropical (APAELT). - Asociación de Productores en Camélidos de Umopalca. - Asociación de Promotores Agropecuarios de Larecaja Tropical.	- Presidente: H. Johnny Peñaranda. - Vicepresidente: Representante de APCERL. - Secretaría: Departamento Agropecuario GM. - Vocales: Representantes de Asociación de Productores de Banano y de Productores de Arroz Orgánico.	Inicialmente fue organizado el año 1999; con mayor impulso se reconformó en Marzo 2001.
Punata (Cochabamba)	Directorio Local de Promoción Económica (DILPE Punata) Conformación 16 de mayo 2001.	ASRP Asociación del Sistema de Riego de Punata.	- Presidente: Arq. Juan Prudencio. - Vicepresidente: Roberto Bautista. - Secretaría Actas: Dr. Edwin Delgadillo. - Vocales: Gonzalo Bustamante; Ema Nogales; Juan de la Cruz.	El 2002 se crea la Organización de Productores de la Leche de Punata OPLP.

<p>Tarata (Cochabamba)</p>	<p>Directorio Local de Promoción Económica de Tarata (DILPE).</p> <p>Junio /2002 un DILPE ad hoc en Sept/2002 se conforma el DILPE oficial.</p>		<p>- Presidente: Jhonny Gonzales, Alcalde. - Secretaría general: Juan Carlos Gonzales (Empresa Naturaleza). - Secretaría de Coordinación: Julio Prado y Eufonio Gamboa (sector privado). Comisiones: 1. Económica: Nelson Prada y Elizabeth Gonzales. 2. Técnica: Reynaldo Tapia (Director de Planificación HAM) y Carlos Soto (sector privado lechero). 3. RRPP y Promoción: Mario Gonzales (Director Municipal de Cultura). 4. Turismo: Victorino Uriona (Privado) y Eufonio Gamboa (Privado).</p>	<p>Inicialmente en mayo/2001 se conformó el CIDET Comité Impulsor del Desarrollo de Tarata; desapareció y dio lugar al DILPE.</p>
<p>San Benito (Cochabamba)</p>	<p>Directorio Local de Promoción Económica (DILPE - SB).</p> <p>Conformación 11 de Febrero de 2001.</p>	<p>ASOFRUT AGRPEVCO CAMARA DE FRUTICULTORES</p>	<p>- Presidente: Prof. Emeterio Maldonado. - Vicepresidente: Sr. Juan Arcaya. - Secretaría Actas: Prof. Wilibaldo Valderrama. - Vocales: Javier Uriona (ASORICA); Gualbert Ferrufino (EROS); Gerardo Zapata (AGRPEVCO); Adrián Alba (AFRUTOCHI).</p>	<p>Desaparece el DILPE y deriva en Comité de Certificación del Durazno.</p>
<p>Monteagudo (Chuquisaca)</p>	<p>Directorio Local de Promoción Económica (DILPE-M) de Monteagudo. Conformada en mayo de 2000.</p>	<p>- Gobierno Municipal. - Concejo Municipal. - Subprefectura de la Provincia. - Empresarios privados. - Federación de Productores Agropecuarios (FEDEAGRO). - Asociación de Productores de Semilla de maíz (ASEM-M). - Asociación "El Tiluchi". - PRODEISMACH.</p>	<p>- Presidente: Lic. Arnaldo Saavedra, Alcalde Monteagudo. - Vicepresidentes: Teófilo Villalba (Asociación El Tiluchi) y H. Bonifacio Aguilera (Concejal). - Secretaría de Actas: Lic. Teresa Fernández (PREODEISMACH). - Secretaría Técnica: Ing. Samuel Durán (técnico municipal-UPEM) e Ing. Max Cuba (FEDEAGRO). - Vocales: Lic. Mario Rojas (Subprefecto) y Mario Padilla (ASEM-M).</p>	<p>Anteriormente se formó un DILPE provisorio. A fines de 2002 se constituye la UDEM-Unidad de Desarrollo Económico Municipal.</p>
<p>Muyupampa (Chuquisaca)</p>	<p>Directorio Local de Promoción Económica de Muyupampa DILPE - Muyupampa.</p> <p>Conformado 12 de mayo de 2001.</p>	<p>APPAP APROSELC APLESA Universidad Francisco Xavier San AMPROCOM.</p>	<p>- Presidente: Ing. Victor Hugo Gutiérrez (Vicepresidente Concejo). - Vicepresidenta: Sra. María Balderas (Asoc. Mujeres Productoras y Comercializadoras AMPROCOM) - Secretaría Técnica: Zoot. Loo Castro (HAM – UPEM). Sr. Juan Carlos Ortiz (Asoc. Productores de Leche APLESA). - Vocales: Dr. Grover Apodaca (Carrera Zootecnia USFXCH). Sr. Antonio Millares (Comité de Vigilancia).</p>	<p>El 31 de mayo de 2001 se emitió Ordenanza Municipal, reconociendo las funciones del DILPE.</p>

ANEXO No. 6

**ALIADOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS
DURANTE LA INTERVENCIÓN**

No.	MUNICIPIO / REGIÓN	ALIADOS ESTRATÉGICOS	ALIADOS TÁCTICOS
1	Nacional		CIOEC: Capacitación / Publicaciones. CECI: Estudios de fortalecimiento de OECA's.
2	Chuquisaca	SNV: Apoyo en capacitación con OECAs UNISUR: Apoyo en actividades de promoción económica.	
3	Monteagudo		PRO RURAL: Crédito para productores.
4	Padilla	FUNDACIÓN NOR SUR (ATAR-COSV): Apoyo en actividades de promoción económica.	
5	Alcalá	FUNDACION NOR SUR (ATAR-COSV): Apoyo en actividades de promoción económica.	
6	Sopachuy	FUNDACION NOR SUR (ATAR-COSV): Apoyo en actividades de promoción económica.	
7	Mancomunidad Chaco Boliviano	GTZ: Apoyo en actividades de promoción económica.	
8	Caranavi		AYUDA EN ACCION: Apoyo en COCIM. CECI: Estudios de fortalecimiento de OECAs.
9	Guanay	CARE: Apoyo en DILPE	FADES: Créditos para productores de té. CECI: Estudios de fortalecimiento de OECAs.
10	Coroico		AYUDA EN ACCION: Participación en el DILPE. MAPA: Proyectos de turismo. CEPRODES: Estudio de la ruta turística Chuspipata – Chavacollo.
11	Guaqui	CIPCA: Reformulación PDM	
12	Tarata		Universidad Privada del Valle UNIVALLE: Tesistas en estudios de cadenas de valor.
13	Colomi		Universidad Privada del Valle UNIVALLE: Tesistas en estudios de cadenas de valor. Universidad Mayor de San

			Simón UMSS: Tesistas en estudios de cadenas de valor.
14	San Benito	FOMEM: Apoyo en actividades de promoción económica.	Universidad Mayor de San Simón-UMSS: Tesistas en estudios de cadenas de valor (locoto, trucha, papa, durazno, papalisa).
15	Punata	FOMEM: Apoyo en Actividades de Promoción Económica.	Universidad Mayor de San Simón UMSS: Tesistas en estudios de cadenas de valor (locoto, trucha, papa, durazno, papalisa)
16	Mancomunidad del Norte de Potosí (Caripuyo, Sacaca, San Pedro de Buena Vista)		GTZ – Medicus Mundi: Apoyo en estudios de cadenas de valor (papa-chuño, arveja, tarwi, trigo, ovinos)
17	Mancomunidad Sara-Ichilo	PRODISA BELGA: Estudios de cadenas de valor (cítricos, leche, mango, yuca y café pergamino)	UNIVERSIDAD NUR: Tesistas en estudios de cadena de valor del café. Universidad Mayor Gabriel René Moreno UGRM: Tesistas en estudios de cadena de valor (mango, yuca, leche, cítricos y café pergamino).
18	Mancomunidad del Rio Beni	ILDIS: Apoyo en actividades de promoción económica. CESO CANADÁ: Apoyo en actividades de promoción económica.	

ANEXO No. 7

PRINCIPALES ACTORES LOCALES POR MUNICIPIO DE INTERVENCIÓN

MUNICIPIO	TIPO DE ORGANIZACIÓN	NOMBRE
COROICO	Organizaciones económicas	Central de Cooperativas Productivas (café)
		Asociación de Productores de Racacha
		Organización Campesina de varones
		Organización Campesina de mujeres
	Instituciones	Cámara Hotelera
		Proyecto Mapa
		Proyecto Mojsa
		PRODEM
		Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo - ANED
		Ayuda en Acción - A e A
		Universidad Católica Carmen Pampa
		Control Biológico de Plagas – COBIPLA
		Caritas – Coroico
		SEDAG – Coroico
CARANAVI	Organizaciones económicas	Central de Cooperativas El Ceibo (Cacao)
		Federación de Productores Caficultores-FECAFE
		Central Local de Cooperativas Agropecuarias Caranavi - CELCCAR
		Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este-COAIN
		Fundación Uñatatawi (Fundawi)
		Asociación de Productores Agropecuarios Húngaro
		Asociación de Productores Lácteos Alto Beni APROLAB
		Federación Agraria Alto Beni – FAECAB
		Unión Nacional de Pequeños Ganaderos UNAPEGA-Distrito Alto Beni
		Presidente Asociación de Productores Plantas Medicinales
		Asociación de la Pequeña Industria-ADEPI Caranavi
		Organización AIPRACC
		Asociación de Productores Avícolas de Caranavi - ADEPAC
		Cámara de la Micro y Pequeña Empresa Yungas-Amazonía - CAMYPE-YA
		Asociación de Talleres Automotriz
		Cooperativa de Ahorro y Crédito Bella Vista
		Cooperativa Agropecuaria Mejillones Ltda.
		Cooperativa Agrícola Villa Oriente
		Asociación Integral de Productores Ecológicos de Achute Villa Exaltación
		Central de Asociados Productores de Café
Asociación de Caficultores de Taypiplaya		
Asociación Regional de Productores de café de Caranavi		
Corporación Agropecuaria Campesina Carrasco La Reserva		

		Cooperativa Integral Nueva Alianza-CIANA
		Asociación de Productores Agropecuarios Santa Rosa
		Asociación de Productores y Comercializadores Nor y Sur Este
		Asociación de Productores Antofagasta
		Cooperativa de Productores Alto Sajama
		Cooperativa Agropecuaria San Juan
		Cooperativa de Productores Río Mercedes
	Instituciones:	Visión Mundial PDA-Taypiplaya
		Ayuda en Acción
		ONG Servir
		CECI-Bolivia (*)
		Visión Mundial. Proyecto de Desarrollo Caranavi
		CICDA-ACRA Proyecto - FORCAFE
		Programa Mojsa
		IBIS Consultores
		PRODEM
GUANAY	Organizaciones económicas:	Asociación de Productores Bananeros Uyapi-Taypiplaya Larecaja Tropical
		Asociación de Productores Colonia Nueva Esperanza
		Asociación de Productores de Miel de Abeja Trópico (APMAT)
		Asociación de Productores de Café Ecológico Regional (APCERL)
		Asociación de Productores Bananeros Orgánicos de San Isidro
		Asociación de Productores de Arroz Ecológico de Larecaja Tropical (APAELT)
		Asociación de Productores Piscícolas de Umapalca
		Asociación de Productores de Arroz Orgánico Larecaja Tropical
		Federación Agraria Especial de Colonizadores Comunarios Ecológicos-Teoponte
		Asociación de Productores en Camélidos de Umapalca
		Asociación de Ganaderos Cantón Mayaya
		Asociación de Caficultores de Nueva Esperanza
		Asociación de Promotores Agropecuarios de Larecaja Tropical
		Asociación de Productores de Té
	Instituciones	CARE-Bolivia
		Ayuda en Acción
		FADES
GUAQUI	Organizaciones económicas:	Asociación de Productores de Leche de Guaqui (APLEG) afiliado a APLEPI
	Instituciones	Centro de investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)
		Federación Departamental de Productores de Leche de La Paz (FEDELPAZ) (**)
		PROSUKO
SAN BENITO	Organizaciones económicas:	Empresa Comunal Vía Rancho S.A.
		Centro de Acopio, Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas

		CATCOPA-AYNI SUYO
		Asociación de Fruticultores (ASORIT)
		Asociación de Fruticultores de Tocata Chico (AFRUTOCHI)
		Asociación de Fruticultores de San Benito (ASOFRUT-SB)
		Organización de Productores de Leche (OPL)
PUNATA	Organizaciones económicas:	Centro de Servicios Artesanales "La Kochalita"
		Centro de Acopio, Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas
		CATCOPA-AYNI SUYO
		Cooperativa Integral de Servicios Cochabamba Ltda.
TARATA	Organizaciones económicas	Centro de Servicios Artesanales "La Kochalita"
		Artesanías Tarata
		Centro de Acopio, Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas
		CATCOPA-AYNI SUYO
MONTEAGUDO	Organizaciones económicas	Federación de Asociaciones Agropecuarias (FEDEAGRO)
		Cooperativa Agropecuaria San Isidro Vallecito (CASI-V)
		Asociación de Mujeres para la Producción y Comercialización Monteagudo (AMPC-M)
		Asociación de Pequeños Productores de Maní y Ají cantón Sauces (ASOMA-J)
		Asociación de Pequeños Productores de Maní y Ají cantón Pedernal (ASOMA-P)
		Asociación de Pequeños Productores de Maní cantón Ingle (APM-I)
		Asociación de Productores de Semilla Artesanal Monteagudo (APROSAM)
		Asociación de Fruticultores y Apicultores Monteagudo (ASOFRAM)
		Asociación de Productores Pecuarios Hernando Siles (ASOPOR)
		Asociación de Productores de Leche de Monteagudo (APL-M)
		Asociación de Ganaderos Cancón Fernández (ASOGAN-F)
		Asociación de Ganaderos cantón Pedernal (ASOGAN-PE)
		Asociación de Ganaderos Piraimiri (ASOGAN-PI)
		Asociación de de Ganaderos San Juan (ASOGAN-SJ)
		Asociación de Regantes Zapallar (AR-Z)
		Asociación Forestal La Chonya (AF-LCH)
	Instituciones:	PRO-RURAL
MUYUPAMPA	Organizaciones económicas:	Asociación de Productores de Leche (APLESA)
		Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Sapiranguimiti (APPAS)
		Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Luis Calvo (APPAP)
		Centro de Mujeres Organizadas Urbano-Rural Muyupampa (AMOUR-M)
		Asociación de Promotores Agropecuarios Muyupampa (ASOPRO-M)
		Asociación de Ganaderos de Muyupampa (ASOGAN-M)
		Asociación de Porcinocultores Cantón Ticucha (AP-T)
		Asociación de Productores de Maíz cantón Ticucha (APM-T)
		Asociación de Ganaderos del cantón Ticucha

ANEXO No. 8

**Estudios de cadenas de valor realizados con
el apoyo, asistencia técnica y/o financiamiento del PADER**

Estudios monitoreados por la oficina Regional Cochabamba

N°	Tema / Municipio	Autor	Modalidad de trabajo	Año
1	Cebolla, semilla de papa, papa en el municipio de Mizque	Álvaro Paz	Consultoría	I sem. 1999
2	Estudio preliminar del haba a nivel nacional (Proinpa-Bolinvest)	Felipe Valderrama	Consultoría	II sem 2000
3	Estudio del negocio del locoto en el municipio de Colomi	PADER Cbba. Tesisista: Vladimir Ávila Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado Agronomía UMSS	II sem 2001
4	Estudio de la cadena de valor de la trucha en el municipio de Colomi	Tesisista: Carol Velasco Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Trabajo Dirigido Economía UMSS	II sem 2000
5	Estudio de la cadena de valor del haba en el municipio de Colomi.	Tesisista: Geysi Echeverría Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Trabajo Dirigido Economía UMSS	II sem 2000
6	Estudio de la cadena de valor de la papa en el municipio de Coloma.	Tesisista: Dayana Claros Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Trabajo Dirigido Economía UMSS	II sem 2000
7	Estudio de la cadena de valor de la papalisa en el municipio de Colomi.	Tesisista: Neda Espinoza Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Trabajo Dirigido Economía UMSS	II sem 2000
8	Estudio de la cadena de valor del durazno en el municipio de San Benito.	Tesisista: Sergio Heredia Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado Agronomía UMSS	I sem 2001
9	Estudio de la cadena de valor del durazno en el departamento de Cochabamba	Tesisista: Lionel Sempértegui Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado Agronomía UMSS	II sem 2001
10	Características de la cadena de valor de la leche en el municipio de San Benito	Tesisista: Jaime Balderrama Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado Agronomía UMSS	II sem 2001
11	Características de la cadena de valor de la leche en el municipio de Punata	Tesisista: Yacira Mendoza Tutor: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado Ingeniería Comercial UNIVALLE	II sem 2001
12	Cadena de valor de la leche en los municipios de la Mancomunidad del Valle Alto	Consultor: Ing. Yerko Aneiba	Licitado a Proyecto Capacidad 21-PNUD	II sem 2002
13	Características de la cadena de valor de tejidos en el municipio de Tarata	Tesisista: Jacqueline Tarqui Tutor : Ing. Isabel Villacorta	Trabajo de tesis Ingeniería Comercial UNIVALLE	II sem 2001

CONVENIO CON PRODISA (apoyo indirecto a tesis)

Nº	Tema / Mancomunidad	Autor	Modalidad de trabajo	Año
14	Caracterización de la cadena de valor del mango en la Mancomunidad de Sara e Ichilo	Tesis: Nicómedes Parada y Milton Flores Tutor PRODISA: Dra. Lucia Castillo Tutor PADER: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado, Economía, Trabajo Dirigido, Ingeniería Industrial UAGRM	II sem 2001
15	Caracterización de la cadena de valor de la yuca en la Mancomunidad de Sara e Ichilo	Tesista: Héctor Calahuana; Carlos Gutierrez, Fátima Montalvo Tutor PRODISA: Dra. Lucia Castillo Tutor PADER: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado, Ingeniería Industrial Trabajo Dirigido, Agronomía, Graduada por Excelencia Académica, Ingeniería Comercial UAGRM	II sem 2001
16	Caracterización de la Cadena de Valor de los Cítricos en la Mancomunidad de Sara e Ichilo	Tesis: Karina Corrales; Luis Cordero, Limberth Vásquez Tutor PRODISA: Dra. Lucia Castillo Tutor PADER: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de Grado, Ingeniería Industrial, Tesis de Grado, Agronomía, Tesis de Grado, Ingeniería Comercial UAGRM	II sem 2001
17	Caracterización de la Cadena de Valor de la Leche en la Mancomunidad de Sara e Ichilo	Tesis: Sander Hoogland; Nadly Barrero, Juan Carlos Carrillo, Mireya Torrejón Tutor PRODISA: Dra. Lucia Castillo Tutor PADER: Ing. Isabel Villacorta	Trabajo Dirigido, Ingeniería Industrial, Tesis de Grado, Ingeniería Comercial, Tesis de Grado, Ingeniería Comercial, Tesis de Grado, Agronomía UAGRM	II sem 2001
18	Creación de una Estrategia Metodológica que mejore la mercadotecnia del café de la Mancomunidad Sara Ichilo.	Tesista: Laura Ibaraki Tutor PRODISA: Dra. Lucia Castillo Tutor PADER: Ing. Isabel Villacorta	Tesis de grado, Economía Agrícola NUR	II sem 2001

CONVENIOS CON GFA-GTZ y MEDICUS MUNDI

Nº	Tema	Autor	Modalidad de trabajo	Año
1	Estudio de la Cadena de Valor de la Arveja en el Municipio de Caripuyo	Medicus Mundi Pader : Jorge Aldunate	Consultoría	I sem. 2002
2	Estudio del Tarwi en el Municipio de Acacio	Medicus Mundi Pader: Jorge Aldunate	Consultoría	I sem. 2002
3	Cadena de Valor de Papa - chuño en el Municipio de Sacaca	Medicus Mundi Pader: Jorge Aldunate	Consultoría	I sem. 2002
4	Cadena de valor del Trigo en el Municipio de Arampampa	Medicus Mundi Pader: Jorge Aldunate	Consultoría	I sem. 2002
5	Cadena de valor de Ovinos en el Distrito Indígena – Jatun Ayllu Qhayana	Medicus Mundi Pader: Jorge Aldunate	Consultoría	I sem. 2002
6	Cadena de valor de la Quinoa en el Municipio de Sacaca	Medicus Mundi Pader: Jorge Aldunate	Consultoría	I sem. 2002

ANEXO No. 9

GLOSARIO DE SIGLAS

AeA:	Ayuda en Acción
ACDI-VOCA:	Fondo Comunitario de Desarrollo Alternativo de los Yungas
ACRA-CICDA :	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola
ADEPAC:	Asociación de Productores Avícolas de Caranavi
ADEPI:	Asociación de la pequeña industria
AEP's:	Actores Económicos Privados
AFRUTOCHI:	Asociación de Fruticultores de Tolata Chico
AIPE:	Asociación de Instituciones de Promoción y Educación
AMDECH:	Asociación de Municipios de Chuquisaca
ANED:	Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo
AMDECH:	Asociación de municipios de Chuquisaca
AMPROCOM:	Asociación de Mujeres Productoras y Comercializadoras
ANED:	Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo
APAELT:	Asociación de Productores de Arroz Ecológico de Larecaja Tropical
APIAGRO:	Asociación de apicultores
APLESA:	Asociación de Productores de Leche
AP- T:	Asociación de Porcinocultores – Cantón Ticucha
APM-T:	Asociación de Productores de Maíz – Cantón Ticucha
APMAT:	Asociación de Productores de Miel de Abeja Trópico
APPAP:	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Luis Calvo
APCERL:	Asociación de Productores de Café Ecológico Regional
APRADE:	Asociación de Productores de Racacha y Derivados
APRAS:	Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Sapiroanquiti
APROSEM:	Asociación de Productores de Semilla de Muro Mamani
APROLAB:	Asociación de Productores Lácteos Alto Beni
APROMAJI:	Asociación de Productores de Mani y de Ají
APROMANI:	Asociación de Productores de Mani
ARCOPEM:	Agenda de Responsabilidad Compartida para la Promoción Económica Municipal
ASOFRUT:	Asociación de Fruticultores
ASOFRUT-SB:	Asociación de Fruticultores – San Benito
ASOGAN:	Asociación de Ganaderos
ASOPROF:	Asociación de Productores de Frejol
ASOPRO-M:	Asociación de Promotores Agropecuarios de Luis Calvo
ASORICA:	Asociación de Regantes Candelaria
ASORTOCHI:	Asociación de Regantes de Tolata Chico
ASRP:	Asociación del Sistema de Riego de Punata
ATAR:	Fundación Intercultural ATAR
ATAR-COSV	FUNDACION NOR SUR
CAMYPE-YA:	Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Yungas y la Amazonía
CARE:	Cooperación Americana de Remesas al Exterior
CARITAS:	Institución de Promoción, Acción Social, Emergencia y Asistencia de la Conferencia Episcopal de Bolivia.
CASI-V:	Cooperativa Agropecuaria San Isidro Vallecito
CDA:	Comité de Desarrollo Agropecuario
CDP:	Comité de Desarrollo Productivo
CECI:	Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional
CELCCAR:	Central Local de Cooperativas de Productores de Café en Caranavi
CEPRODES:	Centro de Promoción de Proyectos para el Desarrollo Económico y Social
CESO-Canadá:	Canadian Executive Service Organization – Organización de Servicios de Cooperación Canadiense
CIANA:	Cooperativa Integral Nueva

CIAT:	Centro de Investigación y Asistencia Técnica
CIDCA-AGRA:	Centro de Investigación y Desarrollo en Criotecnología de Alimentos Agrícolas
CIOEC:	Coordinadora de Integración de Organizaciones Campesinas
CIPCA:	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado Boliviano
COAINE:	Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este
COBIPLA:	Control Biológico de Plagas
COBOLCA:	Comité Boliviano del Café
COCIM:	Comité de Coordinación Interinstitucional del Municipio de Caranavi
CODEL:	Comisión de Desarrollo Económico Local
CODEM:	Consejo de Desarrollo Económico Municipal
CODEPES:	Consejos de Desarrollo Económico Productivo Económico y Social
CORACAS:	Corporación Agropecuaria Campesina
COSUDE:	Cooperación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COSV:	Comité de Coordinación de la Organización para el Servicio Voluntario
DANIDA:	Cooperación Técnica Danesa
DED:	Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica
DER:	Desarrollo Económico Rural
DILPE:	Directorio Local de Promoción Económica
EDEM:	Estrategia de Desarrollo Económico Municipal
ENDAR:	Estrategia nacional de desarrollo agropecuario y rural
EROS:	USGS EROS Data Center (Science for Changing World) Servicio de Mapas Satelitales
FADES:	Fundación para Alternativas de Desarrollo
FAECAB:	Federación Agraria Alto Beni
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FDTA-CH:	Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario de Chuquisaca
FDTA-CHACO:	Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Chaco
FECAFEB:	Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia
FEDEAGRO:	Federación de Asociaciones de Productores Agropecuarios
FEDELPAZ:	Federación Departamental de Productores de Leche de La Paz
FIE:	Fondo de Inversión Económico
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FOMEM:	Fomento Empresarial
FONDESIF:	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo
FUNDAWI:	Fundación Uñatatawi
GDRU:	Grupo de Desarrollo Rural
GM:	Gobierno Municipal
GTZ:	Organización Alemana para la Cooperación Técnica
HIPC :	Condonación de la Deuda Externa para Países Pobres
ILDIS:	Instituto Latinoamericano de Investigación Social
MAPA:	Programa de Acceso al Mercado y Alivio de la Pobreza
MAN-BIDECA:	Bloque Integrado de Desarrollo Cantonal
MIRNA:	Manejo Integrado de Recursos Naturales y Agricultura
MOJSA:	Palabra quechua que significa "dulce"
OECA:	Organización Económica Campesina
ONGs:	Organización No Gubernamental
OPLP:	Organización de Productores de Leche de Punata
OTBs :	Organización Territorial de Base
PADER:	Proyecto de apoyo al desarrollo económico rural
PAP:	Proyecto de Apoyo a la Participación
PASA:	Programa de Seguridad Alimentaria
PATAGC:	Proyecto de Asistencia Técnica Agrícola y Ganadera Comunal
PDAR-Yungas:	Programa de Desarrollo Agrícola – Yungas
PDCR II:	Proyecto de Inversión Rural Participativo
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PDLA:	Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano

PITA:	Programa de Innovación y tecnología agropecuaria
FDTA Valles:	Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario Valles del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria.
PLOT:	Plan de Ordenamiento Territorial
PLUS:	Plan de Uso de Suelo
PN ANMIC:	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Cotapata
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA:	Plan Operativo Anual
PRODEM:	Programa de Desarrollo de la Microempresa
PRODISA BELGA:	Programa de Desarrollo Rural de las Provincias
PROINPA:	Promoción e Investigación de Productos Andinos (Fundación PROIMPA)
PRORURAL:	Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural
PROSABAR:	Programa de Saneamiento Básico Rural
PROSAT:	Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores Rurales
SARI:	Cooperación Energética y Desarrollo de Iniciativa de la Región de Asia del Sud – Cooperación Sud Asiática
SNV:	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SEDAG:	Servicio Departamental de Agricultura y Ganadería
UAC-UCB:	Unidad Académica Campesina de la Universidad Católica Boliviana
UAGRM:	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
UMSS:	Universidad Mayor de San Simón
UMSFX:	Universidad Mayor de San Francisco Xavier
UNAPEGA-AB:	Unión Nacional de Pequeños Ganaderos- Distrito Alto Beni
UNISUR:	Unión de Instituciones del Sur
UNIVALLE:	Universidad del Valle
UPEM:	Unidad de Promoción Económica Municipal