



Proyecto PROMOVER – BOL080

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL**

INFORME FINAL

La Paz, 13 de agosto de 2010

Consultores:

Edmundo Garáfulic
Jaime Vega
Raúl Maydana
Verónica Ortiz

Equipo de apoyo:

Betzabé Daza
Fabio Vega

Supervisión:

Gretel Bernal
Mónica Gutiérrez

**Equipo de CARE – PROMOVER
encargado de implementar metodología elaborada**

Alejandro Carlo
Adela Castañeta
Ada Luz del Castillo
Mónica Gutiérrez
Viviana Jáuregui
Carla Ochoa
Rolando Ugarte

INDICE

Presentación

1. Introducción
2. Implementación del proceso
 - Plan de acción inicial
 - Acción y actividades realizadas
 - 2.2.1. Taller con técnicos del GMEA
 - 2.2.2. Recopilación de aspiraciones y requerimientos de las organizaciones de pequeños productores
 - 2.2.3. Recopilación de información de instituciones de desarrollo
 - Taller con técnicos del GMEA
 - Resultados del proceso.
 - 2.3.1. Actores involucrados en el proceso de promoción economía.
 - 2.3.2. Agenda de responsabilidad compartida.
3. Sistematización de la experiencia y análisis de resultados
 - Metodología ajustada
 - Resultados obtenidos
 - Recomendaciones metodológicas y logística
4. Material didáctico adaptado
 - Material básico
 - Material de apoyo
 - Otros materiales
5. Análisis de lecciones aprendidas con el equipo implementador.
 - Estrategia para impulsar el proceso de promoción económica.
 - Metodología de intervención con las organizaciones de productores
 - Lecciones aprendidas

INDICE ANEXOS

- A.** Términos de referencia para consultoría implementación del programa de promoción del desarrollo económico local. Proyecto Promover - BOL080
- B.** Taller con técnicos del gobierno municipal de El Alto - GMEA
- C.** Reunión de instituciones que trabajan en el municipio de El Alto apoyando a pequeños productores
- D.** Plan de trabajo para talleres
- E.** Cartilla de apoyo a la capacitación
- F.** Guía para elaborar el trabajo de aplicación
- G.** Orientaciones para valorar la aplicación de la metodología prevista en los talleres de capacitación
- H.** Lista de personas entrevistadas
- I.** Agenda de responsabilidad compartida – preliminar municipio de El Alto

Presentación

A continuación se presenta el informe final del contrato de consultoría firmado entre CARE y el SIDEL en fecha 17 de mayo de 2010 para implementar un Programa de Promoción del Desarrollo Económico Local en la ciudad de El Alto.

El informe responde a los términos de referencia de dicho contrato, el mismo que fue complementado con un adendum de fecha 23 de julio de 2010.

El trabajo fue elaborado a partir de los conocimientos, experiencia y documentación del proyecto PADER que elaboró una propuesta metodológica de promoción económica para municipios rurales del país entre 1967 y 2006, la misma fue complementada por el SIDEL en los últimos cuatro años y contó con la participación del equipo del proyecto PROMOVER de CARE.

Edmundo Garáfulic G.
Presidente Ejecutivo del SIDEL

1. Introducción

Las estrategia de promoción económica propuesta para el Municipio de El Alto parte de que la promoción económica es un método por el cual el Estado, a través de los gobiernos municipales, los gobiernos departamentales y el gobierno nacional, en coordinación con los agentes económicos privados (productores) del municipio, realizan acciones para aumentar las capacidades de los productores y mejorar el entorno productivo, logrando así el mejoramiento de la productividad y competitividad de sus emprendimientos.

Este proceso contempla cinco etapas: El Querer (La Visión), el Saber (La Estrategia), El Poder (La Agenda y el POA), El Hacer (Proyectos, acciones), Aprender (Lecciones)¹.

En el primer informe se hizo un análisis de las experiencias más relevantes de la promoción económica en el Municipio de El Alto, destacándose la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal – PDM, que contiene una visión de desarrollo del municipio y una estrategia a partir de la cual se seleccionaron los proyectos que deberían luego ser incluidos en los Planes Operativos Anuales.

Con el cambio de autoridades la oficialía mayor se ha convertido en Secretaria de Promoción Económica Productiva. Esta Secretaria hizo cambios en su equipo técnico quedando pocas personas de la gestión anterior corriendo el riesgo que se pierda una parte de lo avanzado en la gestión anterior y se debilite la gestión municipal actual.

2. Implementación del proceso

Se hizo un breve análisis de la visión y estrategias formuladas en el PDM para luego formular una primera aproximación sobre el estado de los proyectos contemplados en el POA 2010. Posteriormente se identificaron los proyectos a ser incluidos en el POA 2011.

Por otro lado se identificaron las expectativas de las organizaciones de productores, por medio de entrevistas con sus dirigentes y algunas asociaciones que las conforman y se identificaron las principales acciones que realizan las instituciones de desarrollo que apoyan a pequeños productores en el municipio de El Alto.

En base a esta información se pudo formular la primera versión de una Agenda de Responsabilidad Compartida que deberá ser analizada en un futuro próximo por todos los actores del municipio relacionados a su desarrollo económico.

La Visión

La visión formulada en el PDM es la siguiente:

"El Alto productivo, industrial, Municipio de oportunidades, basado en valores culturales milenarios, centro de la región metropolitana, impulsora del desarrollo integral comunitario, planificado y guardián de la democracia.

¹ Texto extraído del primer informe de esta consultoría.

Población con calidad que promueve nuevos liderazgos; con participación concertada, equidad, solidaridad e interculturalidad. Municipio seguro, limpio y saludable, en armonía con la naturaleza”.

En cuanto a los aspectos productivos su visión es:

En el ámbito productivo e industrial. *El Municipio de El Alto tiene potencialidades como centro productivo, con amplios espacios para el establecimiento de industrias y empresas productivas, aprovechando las carreteras interoceánicas, que atraviesan el territorio del Municipio, y la mano de obra que tiene vocación productiva.*

Municipio de oportunidades. *Se sustenta en el desarrollo empresarial, con fomento e incentivo a la inversión, la generación de empleos sostenibles, con equidad de género y generacional, velando la seguridad jurídica, precautelando el medio ambiente saludable.*

La estrategia:

La estrategia para hacer realidad esta visión consiste en llevar adelante las siguientes líneas de acción:

- *Empleo y Fomento de Nuevas Empresas con los programas de: i) Formación Técnica Laboral. ii) Promoción de la Innovación y Emprendimiento. iii) Empleo. iv) Formalización de Actividades Económicas.*
- *Infraestructura Productiva y de Comercio, con los programas de: i) Comercio saludable en la metrópoli. ii) Servicios básicos de apoyo a la producción. iii) Hábitat productivo comunitario. iv) Servicios de apoyo a la producción y comercio competitivos.*
- *Desarrollo Integral de la Productividad que está orientado a sentar las bases del desarrollo de complejos productivos y contempla los siguientes programas: i) Fomento a la inversión productiva. ii) Acceso a materias primas. iii) Acceso a maquinaria y equipamiento. iv) Impulso de empresas mixtas. v) Asistencia técnica y apoyo financiero. vi) Apertura de mercados.*

Plan de acción inicial.

A partir de la estrategia de promoción económica descrita en el capítulo tres, del primer informe se propuso realizar las siguientes actividades:

- a) Taller interno, convocado por el GMEA, para recuperar la visión, estrategias y acciones inmediatas.

El objetivo del taller será: "Contar con un plan de acción priorizando los proyectos y actividades que respondan los requerimientos mas urgentes de los sectores productivos, en el marco de las políticas públicas del GMEA".

- b) Taller con actores locales involucrados en el proceso de promoción del desarrollo de El Alto, convocado por el GMEA y auspiciado por CARE y otros proyectos que intervienen en El Alto.

El objetivo del taller será: "Contar con un plan de acción del municipio de El Alto, respaldado por la mayoría de los actores locales, priorizando los proyectos y actividades que respondan los requerimientos mas urgentes de los sectores productivos, en el marco de las políticas públicas del GMEA".

- c) Conversatorio sobre el proceso de promoción económica en El Alto con el objetivo de compartir visiones, experiencias y propuestas para participar en este proceso. Resultado esperado: Mapa de actores.
- d) Un taller de micro y pequeños productores con participación de representantes de 30 asociaciones a las que apoya el proyecto PROMOVER y un grupo seleccionado de pequeños productores, duración: 5 horas, fecha tentativa, 27 de julio 2010.

De estas actividades propuestas no se realizó la actividad b) Taller con actores locales involucrados en el proceso de promoción del desarrollo de El Alto debido a que el GMEA se encontraba en pleno proceso de reorganización y no consideró esta actividad como prioritaria.

Tampoco se realizó la actividad d) Taller de micro y pequeños productores puesto que esta actividad demandó mucho más tiempo en su preparación y las posibles fechas caían fuera del plazo de la consultoría.

En reemplazo de las dos actividades no realizadas se hizo un trabajo de recopilación de aspiraciones y requerimientos de las organizaciones de pequeños productores que se lo presenta en el punto 2.2.2.

Acciones realizadas.

2.2.1. Taller con técnicos del GMEA

En fecha 27 de julio de 2010 se realizó un taller con la participación de 32 técnicos de la Secretaría de Promoción de Desarrollo Económico Productivo del Gobierno Municipal de El Alto que tenía dos objetivos:

- e) Definir las líneas principales de acción que permitan compatibilizar las posibilidades financieras actuales con los requerimientos de los productores, expresados por las Organizaciones Sociales Productivas, en el marco del PDM y POA aprobados.
- f) Sentar las bases para articular acciones con los programas del Gobierno Nacional, de la Gobernación y de los programas de Cooperación Internacional para ampliar la cobertura del trabajo del GMEA en la gestión 2010 y 2011.

En este taller se logró formular una matriz para determinar el estado de situación de los proyectos del POA 2010 del GMEA y una matriz con algunas propuestas de proyectos para al gestión 2011.

En el ANEXO B se presenta una memoria de dicho taller.

2.2.2. Recopilación de aspiraciones y requerimientos de las organizaciones de pequeños productores.

Son tres las instituciones que tienen actualmente mayor representatividad en la ciudad de El Alto:

- Concejo de Federaciones y Asociaciones de Artesanos de El Alto – COCEDAL
- Federación Regional de la Micro y Pequeña Empresa de El Alto – FEREMYPE
- Federación Regional de Campesinos del Radio Urbano y Peri Urbano - FERECARUPU

Por medio de entrevistas a dirigentes de organizaciones de productores de las tres asociaciones matrices del Municipio de El Alto: se recopilaron las principales aspiraciones y expectativas de dichas organizaciones. A continuación los principales resultados de las entrevistas:

Artesanos

El desarrollo de las actividades en el marco de la artesanía productiva en la ciudad de El Alto tiene una particular importancia y hoy se refleja en una participación directa del Concejo de Federaciones y Asociaciones de Artesanos de El Alto - COCEDAL en la Dirección de Promoción Artesanal a través de su Director Simón Quispe, representante de esta organización.

Según los dirigentes entrevistados indican que COCEDAL ha cumplido su 22 aniversario este año y que cuenta con 80 asociaciones y una relación con 12.000 personas afiliadas.

Entre el 14 y 15 de junio pasado se realizó su X Congreso Ordinario en el que se conformó un nuevo directorio el mismo que está dirigido por Miguel Escobar como Presidente, Eugenio Yucra como Secretario General, Alejandro Ávila como Secretario de Relaciones.

Las aspiraciones y expectativas que tiene COCEDAL son:

- Conclusión de la Escuela de Artesanos de la ciudad de El Alto en su segunda fase del proyecto denominado Jisk'a Qamaña Uta, esta es una de las prioridades de COCEDAL para el 2011.
- La construcción de un nuevo campo ferial.
- Apoyo en mejora del conocimiento y aprendizaje artesanal.
- Apoyo en formalización de Asociaciones (Personalidad Jurídica).
- Promoción de Ferias Artesanales.
- Materia prima e Insumos para las Federaciones y Asociaciones artesanales.
- Provisión de equipos para los diferentes sectores.
 - Para el Procesamiento de Madera.
 - Para la elaboración de Confecciones.
 - Para transformación de cuero.
 - Para procesamiento de alimentos.

Productores agropecuarios

En el municipio de El Alto hay una importante presencia de trabajadores rurales campesinos muchos de los cuales están organizados en torno a la Federación Regional de Campesinos del Radio Urbano y Peri Urbano – FERECARUPU. La mayoría de sus afiliados son migrantes de las áreas rurales del departamento de La Paz.

Los principales rubros de producción son: lechería y producción de hortalizas. Por la contribución de estos rubros a la seguridad y soberanía alimentaria del municipio, el Gobierno Municipal del El Alto ha proyectado inversiones y

actividades para apoyar a pequeños productores involucrados en esta actividad productiva.

Entre los principales problemas mencionados están el incremento en los insumos agrícolas, particularmente el forraje que duplicó su costo. La sequía y las heladas han afectado la producción en la mayoría de los distritos rurales del municipio de El Alto.

Las demandas o requerimientos de FERECARUPU son:

- Apoyo a las áreas de trabajo afectadas por desastres naturales como la sequía.
- Construcción de Plantas de Procesamiento de Alimentos.
- Provisión de semillas certificadas.
- Provisión de insumos agropecuarios.
- Equipo para la producción agrícola.
- Planes de manejo para los diferentes cultivos.
- Capacitación práctica para mejoramiento de producción agrícola y pecuaria.
- Apoyo para adaptarse al Cambio Climático cuidando el Medio Ambiente.
- Realización de Ferias Agropecuarias.

Micro y pequeños empresarios

La Federación Regional de la Micro y Pequeña Empresa (FERMYPE) de El Alto, tuvo una elección del nuevo directorio por la gestión 2010-2012 que se realizó el 15 de enero. Los miembros del Directorio son:

Presidente, Javier Callizaya Maydana sector del cuero

Vicepresidente, Segundino Escobar Gutiérrez, metal mecánico

Secretaria relaciones, Mery Cuaquirra Carrasco, construcción

Secretaría de actas, Saturnino Ramos, gráfico

Secretaria de hacienda, José Condori Hilli, agropecuario

Secretaría de conflictos, Moisés Guayhua, madera

Secretaría de seguridad industrial, Andrés Llanco Catacora

Secretaría de organización, Julián Quispe Arequipa, textil

Secretaría de deportes, Abad Rodríguez, metal mecánico

Asesoría técnica, Marcelo Fernández, aluminio

Delegado a Conmype, Germán Tarqui Zelada, textil y Freddy Ortuño

Capacitación, Juan Rocasalbo, Asegas

Promoción, Francisco Choque, textil

Vocales Iván Valeriano Choque, madera y David García, textil.

FERMYPE está afiliada a la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa de Bolivia y tiene en su seno a asociaciones de micro y pequeños empresarios de diferentes rubros entre los que podemos mencionar; cuero, metal mecánica, construcción, gráficos, agropecuario, madera y muebles, textiles, gas natural, confecciones y otras.

La participación de FERMYPE en el Gobierno Municipal de El Alto, se refleja en la presencia de su Presidente como Director de Promoción empresarial DEIPEM de la Secretaría de promoción Económica.

El GMEA ha realizado diversas actividades en el pasado en respuesta a solicitudes de apoyo por parte esta federación que se refieren a: comercialización de productos manufacturados en el mercado interno y externo, participación en ferias, capacitación y asistencia técnica.

Las demandas o requerimientos de FEREMYPE son:

- Construcción del Centro Productivo Alteño.
- Asistencia Técnica y Capacitación para los diferentes sectores productivos de MyPES.
 - Uso de tecnología
 - Mercadeo
 - Informática aplicada a la producción
- Apoyo en la formulación de Planes de Negocios
- Promoción de Ferias Comerciales y Mesas de negocios
- Misiones Comerciales para la búsqueda de nuevos mercados
- Provisión de insumos para los diferentes sectores
 - Madera, tapices, uso de barnices, etc.
 - Telas,
 - Insumos para la industria gráfica
 - Otros insumos para la industria de alimentos
- Provisión de equipos y tecnología para los diferentes sectores
 - Equipos para el Procesamiento de Madera
 - Máquinas para la elaboración de Confecciones textil y cuero
 - Maquinaria y equipos para la construcción
 - Herramientas y equipos pequeños
 - Maquinaria y equipo para procesamiento de alimentos
- Infraestructura productiva
- Impulso de los complejos productivos

Aspectos generales

- Las organizaciones representativas del Municipio de El Alto han incrementado su presencia en espacios de poder municipal, departamental y nacional. Como ejemplo podemos indicar:

- Antonia Rodrigues Ministra de Desarrollo productivo y Economía Plural (Asociación Señor de Mayo)
- Martha Poma Senadora de la Asamblea Plurinacional COCEDAL
- Martha Acarapi Concejal del GMEA
- Las tres organizaciones matrices de pequeños productores tienen presencia directa en las direcciones de la Secretaría de Promoción Económica Productiva del GMEA:
 - Dirección de Promoción Artesanal: Simón Quispe: COCEDAL
 - Dirección de Desarrollo Económico Agropecuario: Sin nombrar
 - Dirección de Inversión y Promoción Empresarial y Microempresarial: Javier Callizaya Maydana Presidente FEREMYPE

La Programación Operativa Anual de la Secretaría de Promoción Económica Productiva ha sido elaborada con la participación de las organizaciones mencionadas.

- Los dirigentes de las tres organizaciones matrices han manifestado su alto interés en participar en las compras estatales para atender los requerimientos de los programas del gobierno municipal y otras entidades del gobierno central.
- Una de las principales preocupaciones actualmente es el incremento del precio de la materia prima en los sectores afiliados a la organización, esto genera preocupaciones tomando en cuenta la falta de nuevos mercados.
- Existen entre estas organizaciones algunos requerimientos que son comunes a los tres sectores:
 - Capacitación y Asistencia Técnica
 - Infraestructura Productiva
 - Acceso a Mercados
 - Contrataciones de compras estatales
 - Provisión de Insumos
 - Formulación de Planes de Negocios

2.2.3. Recopilación de información de instituciones de desarrollo.

Se ha realizado una recopilación de información sobre los proyectos que realizan nueve instituciones en el municipio de El Alto. Esto se ha hecho por medio de un formulario recolector cuya información en detalle se lo presenta en el ANEXO C.

El resultado de este trabajo se presenta a continuación:

Nº	Proyecto, programa	Capacitación	Asistencia técnica	Créditos	Comercialización	Infraestructura
	TOTAL	8	5	2	3	1
1	Apoyo a la productividad y competitividad de la MIPYME - Fundación CUNA.	1	1			
2	Artesanas textiles en Alpaca - Centro Yanapasiñami Bolivia.	1	1		1	
3	Centro de investigación social y trabajo en grupos multidisciplinarios - CISTEM.	1	1			
4	Credito y Salud - Pro mujer.	1		1		
5	Créditos a Micro y Pequeños Empresarios - Banco FIE S.A.			1		
6	Mama Rawa - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.	1	1		1	
7	Modelo migratorio de retorno voluntario - Centro de Fomento a Iniciativas Económicas FIE ONG.	1				
8	Programa de Formación técnica laboral para jóvenes bachilleres - Fundación FAUTAPO.					
9	PROMOVER CARE Internacional en Bolivia.	1	1			
10	Regional La Paz - Fundación Padre Adolfo Kolping.	1			1	1

En fecha 11 de agosto de 2010 se organizó una reunión con la participación de las nueve instituciones arriba señaladas. La metodología utilizada permitió establecer las fortalezas y debilidades de éstas instituciones para coordinar entre si y coordinar con la acciones que está iniciando el Gobierno Municipal Autónomo de El Alto recientemente constituido. Así mismo, se establecieron líneas de acción que proponen dichas instituciones para impulsar un proceso de articulación entre sí y de estas con el GMEA y se identificaron lo que estas instituciones esperan del GMEA para que las acciones que propone tengan resultado. Finalmente se acordaron llevar adelante algunas acciones inmediatas. En el ANEXO C se presenta la memoria de dicho taller.

A continuación un resumen de los aportes que se hicieron en este taller en respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son los puntos fuertes del trabajo de las instituciones y proyectos en El Alto y su capacidad de articulación entre sí y con el GMEA?*

- *¿Cuáles son los puntos débiles que deben ser superados para lograr una adecuada articulación entre las instituciones y proyectos de desarrollo entre sí y de éstos con el GMEA?*
- *¿Cuáles pueden ser las modalidades para lograr una articulación del trabajo entre instituciones y de éstos con el GMEA?*
- *¿Qué acciones deberían realizar las instituciones y proyectos de desarrollo para contribuir a que se dinamice un proceso de promoción del desarrollo económico en el municipio de El Alto?*
- *¿QUE esperan las instituciones del Gobierno Municipal para lograr una mejor articulación?*

Fortalezas de las instituciones

- Hay experiencia y disposición de coordinar
- Las instituciones responden a las necesidades de los productores.
- Hay muchas coincidencias y áreas de trabajo común

Debilidades de las instituciones.

- Insuficientes mecanismos de comunicación.
- Inseguridad, desconfianza y celo institucional.
- Burocracia, indefiniciones y descoordinación.
- Desconocimiento de normas, falta de políticas y discontinuidad.

Modalidades para lograr una articulación del trabajo entre instituciones y de éstos con el GMEA.

- Coordinación con el GMEA por medio de mesas de trabajo y convenios.
- Espacios, plataformas o redes de coordinación e información interinstitucional.

¿QUE esperan las instituciones del Gobierno Municipal para lograr una mejor articulación?

- Una mejor actitud con las instituciones.
- Una institucionalidad más fuerte y operativa
- Decisión de promover el desarrollo económico.

Acciones inmediatas.

- Constituir un comité de Desarrollo Económico con el GMEA y una plataforma de concertación.
- Compromiso institucional para dar continuidad al proceso: convenios
- Intercambio de información continúa

- Reuniones interinstitucionales periódicas con el GM.

Nº	Acuerdos básicos	Fechas a cumplir
1	Ratificación de compromiso institucional por parte de ONGs y del GMEA con ONGs	25 de agosto
2	Recuperar las experiencias y acciones realizadas en el GMEA	Tarea pendiente en cada reunión el responsable lleva su experiencia.
3	Visita de instituciones a Secretaria del GMEA	2 septiembre
4	Se organiza una segunda reunión interinstitucional. Organiza: CARE – PROMOVER con otra institución. Facilita: SIDEL.	14 de septiembre Por un tiempo, cada mes.

Resultados del proceso

2.3.1. Actores involucrados en el proceso de promoción económica.

Las siguientes instituciones y organizaciones participaron en el la fase inicial del proceso de promoción económica:

- El Gobierno Municipal de El Alto a través de la Secretaria de Promoción del Desarrollo Económico Productivo, con quien se establecieron las bases de un acuerdo con el SIDEL y que permitiría un acuerdo posterior con CARE.
- Nueve instituciones que trabajan en El Alto relacionado al apoyo a los micro y pequeños productores que han participado en una reunión interinstitucional y que han manifestado su interés en realizar acciones de corto, mediano y largo plazo para fortalecer la coordinación entre ellas y articular las acciones bajo la orientación del gobierno municipal².
- Las tres asociaciones matrices solo fueron entrevistadas y manifestaron su interés en participar en un proceso de promoción económica. Los directivos de estas asociaciones matrices consideran que su participación activa en los niveles directivos del GMEA ya es un paso importante en esta dirección.

A) Agenda de Responsabilidad Compartida Preliminar.

Como resultado de las acciones arriba señaladas se ha podido formular una Agenda de Responsabilidad Compartida en su versión inicial.

Se podrá observar que muchos de los proyectos y acciones de esta Agenda Preliminar no cuentan con montos y todavía se tiene que realizar un proceso de compatibilización entre las expectativas de las organizaciones de productores, los proyectos identificados por los técnicos de la Secretaría de Promoción Económica Productiva del GMEA y los proyectos y acciones de las instituciones de desarrollo. Este es un proceso que es de responsabilidad del GMEA, que puede se apoyado por las instituciones de desarrollo y puede ser

² Ver lista en el capítulo 2.2.3 y en el ANEXO C.

promovido por las organizaciones de pequeños productores, principales interesados de que se impulse un proceso de desarrollo económico en este municipio.

A continuación se presenta la versión preliminar de la Agenda de Responsabilidad Compartida:

AGENDA DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA – PRELIMINAR MUNICIPIO DE EL ALTO

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		Construcción Jiska Qamaña uta (fase II)	Artesa.	3.500.000	2011		1,500,000					
		Construcción del complejo productivo del sector madera	Artesa.	6.000.000	2011		2,000,000					
		Construcción del complejo productivo del sector cuero	Artesa.	80.000	2011		40.000					
		Construcción del complejo productivo del sector metal mecánica	Artesa.	90.000	2011		40.000					
		Construcción del complejo productivo del sector textil	Artesa.	90.000	2011		40.000					
		Construcción vivero experimental para implementación de especies forestales	Artesa.	80.000	2011		40.000					
		Fortalecimiento del centro de capacitación para el sector cuero, metal mecánica, textil, plantas ornamentales	Artesa.	4.000.000	2011		1.000.000					
		Construcción de centro de acopio y producción de venesta tableros y aglomerados de madera (Fase Final)	Microempre,	32.130.545	2011		2. 130.000,00					
		Feria internacional de la madera valor agregado y tecnología	Microempre,	500.000	2011		100.000					

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		Ferias productivas y encuentros empresariales	Microempre,	1.000.000	2011		300.000					
		Construcción centro productivo alteño fase final	Microempre,	4.200.000	2011		2.000.000					
		Fortalecimiento al desarrollo del sector productivo	Microempre,	50.000	2011		50.000					
		Desarrollo integral de las MyPEs	Microempre,	500.000	2011		500.000					
		Planes de negocios	Microempre,	500.000	2011		500.000					
		Capacitación y sistema técnica	Microempre,	500.000	2011		500.000					
		Promoción y difusión del sector productivo	Microempre,	500.000	2011		500.000					
		Construcción sistema de riego Distrito Rural 13 comunidad El Ingenio.	Des. Eco. Agrop.	2.000.000	2011		500.000					
		Proyecto Captación de agua para consumo humano y planta y planta de lácteos D-10.	Des. Eco. Agrop.	1.000.000	2011		500.000					
		Implementación Tecnológica al sistema productivo (salas de ordeño y tanques de enfriamiento) D-9	Des. Eco. Agrop.	1.500.000	2011		1.000.000					

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		Implementación Tecnológica al sistema productivo (salas de ordeño y tanques de enfriamiento) D-10	Des. Eco. Agrop.	1.500.000	2011		1.000.000					
		Programa de mejoramiento Genético (Inseminación Artificial en ganado bovino lechero) DISTRITAL	Des. Eco. Agrop.	100.000	2011		100.000					
		Estudio de preinversión y construcción del centro de eclosteria de crianza de truchas D-13	Des. Eco. Agrop.	600.000	2011		400.000					
		Implementación de cisterna frigorífica para acopio de leche D-9 y D-10	Des. Eco. Agrop.	1.200.000	2011							
		Proyecto pulmón verde forestación de los distritos Rurales 9, 10, 11 y 13	Des. Eco. Agrop.	2.000.000	2011		500.000					
		Fortalecimiento a la producción forrajera (Distrital)	Des. Eco. Agrop.	1.000.000	2011		500.000					
		Implementación de Biodigestores en los Distritos Rurales.	Des. Eco. Agrop.	1.500.000	2011		500.000					
		Equipamiento Centro de Acopio de alimentos balanceados D-9	Des. Eco. Agrop.	500.000	2011		500.000					
		Centro de investigación agropecuario (Estudio de pre inversión)	Des. Eco. Agrop.	70.000.00	2011		70.000,00					

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		Apoyo a la productividad y competitividad de la MIPYME - Fundación CUNA. Capacitación y Asistencia Técnica.	Pequeños Productores								1	
		Artesanas textiles en Alpaca - Centro Yanapasiñami Bolivia, capacitación, asistencia técnica y comercialización.	Artesa.								1	
		Centro de investigación social y trabajo en grupos multidisciplinarios - CISTEM (Capacitación y créditos).	Pequeños Productores								1	
		Crédito y Salud - Pro mujer (Capacitación y créditos para mujeres).	Pequeñas Productoras								1	
		Créditos a Micro y Pequeños Empresarios - Banco FIE S.A.	Pequeños Productores								1	
		Mama Rawa - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (Capacitación, asistencia técnica y comercialización).	Pequeños Productores								1	
		Programa de Formación técnica laboral para jóvenes bachilleres - Fundación FAUTAPO. (apoyo a jóvenes)	Jóvenes								1	

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		PROMOVER CARE Internacional en Bolivia (Capacitación y asistencia técnica a micro y pequeños productores)..	Pequeños Productores								1	
		Regional La Paz - Fundación Padre Adolfo Kolping. (Capacitación, comercialización e infraestructura).	Pequeños Productores								1	
		Artesanos										
		<input type="checkbox"/> Conclusión de la Escuela de Artesanos de la ciudad de El Alto en su segunda fase del proyecto denominado Jisk´a Qamaña Uta, esta es una de las prioridades de COCEDAL para el 2011.	Artesa.					1				
		<input type="checkbox"/> La construcción de un nuevo campo ferial.	Artesa.					1				
		<input type="checkbox"/> Apoyo en mejora del conocimiento y aprendizaje artesanal.	Artesa.					1				
		<input type="checkbox"/> Apoyo en formalización de Asociaciones (Personalidad Jurídica).	Artesa.					1				
		<input type="checkbox"/> Promoción de Ferias Artesanales.	Artesa.					1				

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		<input type="checkbox"/> Materia prima e Insumos para las Federaciones y Asociaciones artesanales.	Artesa.					1				
		<input type="checkbox"/> Provisión de equipos para los diferentes sectores.	Artesa.					1				
		o Para el Procesamiento de Madera.	Artesa.					1				
		o Para la elaboración de Confecciones.	Artesa.					1				
		o Para transformación de cuero.	Artesa.					1				
		o Para procesamiento de alimentos.	Artesa.					1				
		Productores agropecuarios										
		Las demandas o requerimientos de FERECARUPU son:	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Apoyo a las áreas de trabajo afectadas por desastres naturales como la sequía.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Construcción de Plantas de Procesamiento de Alimentos.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Provisión de semillas certificadas.	Des. Eco. Agrop.					1				

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		<input type="checkbox"/> Provisión de insumos agropecuarios.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Equipo para la producción agrícola.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Planes de manejo para los diferentes cultivos.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Capacitación práctica para mejoramiento de producción agrícola y pecuaria.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Apoyo para adaptarse al Cambio Climático cuidando el Medio Ambiente.	Des. Eco. Agrop.					1				
		<input type="checkbox"/> Realización de Ferias Agropecuarias.	Des. Eco. Agrop.					1				
		Micro y pequeños empresarios										
		Las demandas o requerimientos de FEREMYPE son:	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Construcción del Centro Productivo Alteño.	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Asistencia Técnica y Capacitación para los diferentes sectores productivos de MyPES.	Microempre					1				
		o Uso de tecnología	Microempre					1				

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		o Mercadeo	Microempre					1				
		o Informática aplicada a la producción	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Apoyo en la formulación de Planes de Negocios	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Promoción de Ferias Comerciales y Mesas de negocios	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Misiones Comerciales para la búsqueda de nuevos mercados	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Provisión de insumos para los diferentes sectores	Microempre					1				
		o Madera, tapices, uso de barnices, etc.	Microempre					1				
		o Telas,	Microempre					1				
		o Insumos para la industria gráfica	Microempre					1				
		o Otros insumos para la industria de alimentos	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Provisión de equipos y tecnología para los diferentes sectores	Microempre					1				
		o Equipos para el Procesamiento de Madera	Microempre					1				

No.	Código	Proyecto	Sector	Total (Bs.)	Año	Prioridad	GM	Productores	Gob.. Dept.	Gob. Nac.	Proy de Desar.	Por definir
		o Máquinas para la elaboración de Confecciones textil y cuero	Microempre					1				
		o Maquinaria y equipos para la construcción	Microempre					1				
		o Herramientas y equipos pequeños	Microempre					1				
		o Maquinaria y equipo para procesamiento de alimentos	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Infraestructura productiva	Microempre					1				
		<input type="checkbox"/> Impulso de los complejos productivos	Microempre					1				

3. Sistematización de la experiencia y análisis de resultados

La implementación del proceso de incorporación de los micro y pequeños productores del municipio de El Alto al proceso de promoción económica fue realizada según los lineamientos metodológicos, planificación de talleres e instrumentos propuestos en el primer informe.

Se trató de una actividad piloto constituida por tres pasos sucesivos subsiguientes al taller de capacitación y validación de la propuesta metodológica, que había sido realizado con personal del Proyecto Promover de CARE los días 15 y 16 de junio de 2010, y cuya memoria está integrada en el primer informe.

Por tanto, los tres pasos sucesivos de la implementación consistieron en tres talleres de capacitación, que siguieron una secuencia de transferencia gradual de capacidades para sensibilizar y promover la incorporación de micro y pequeños productores del municipio de El Alto a un proceso de promoción del desarrollo económico que potencialmente debería ser liderada por el Gobierno Municipal de El Alto (GMEA).

Estaba previsto que estos tres pasos de implementación con los actores productivos estarían complementados con acciones simultaneas a ser realizadas a nivel del GMEA, instituciones y proyectos de desarrollo, y dirigencias agregadas de los mismos productores; para lograr las bases esperadas para la promoción del desarrollo económico en El Alto.

En este marco, en este proceso piloto participaron los promotores de desarrollo y asistentes técnicos de Promover, los facilitadores de SIDEL, representantes de algunas de asociaciones de productores de El Alto y los productores de Villa Andrani que cuenta con el apoyo del proyecto PROMOVER.

La secuencia del proceso fue la siguiente:

- Taller de capacitación de representantes de asociaciones de productores, guiado por facilitadores de SIDEL, de aplicación de los contenidos y lineamientos metodológicos propuestos en la estrategia, incluyendo los aportes de las conclusiones y recomendaciones del taller de validación del 15 y 16 de junio.
- Taller de transferencia, para ejercitar por el equipo técnico del Proyecto Promover el manejo: a) de los contenidos de sensibilización a productores del municipio de El Alto para su incorporación al proceso de promoción económica y b) de los lineamientos metodológicos propuestos en la estrategia.
- Taller de capacitación de productores de leche y productos agropecuarios de Villa Andrani, de réplica por los técnicos del Proyecto Promover, de los contenidos y lineamientos metodológicos para sensibilizar y promover entre los pequeños productores su incorporación al proceso de promoción económica en el municipio de El Alto.

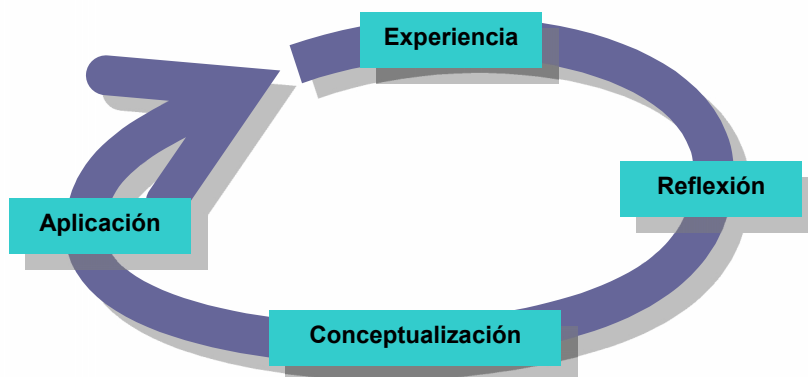
El objetivo propuesto para los talleres realizados con representantes de asociaciones de productores y con los productores de Villa Andrani estuvo orientado a "fortalecer las capacidades de los productores para que sus propios procesos de desarrollo se vinculen al proceso de desarrollo del municipio"; por lo que -atendiendo las orientaciones de la estrategia- se tomó en cuenta en la organización de los eventos los siguientes lineamientos pedagógicos generales:

- Los participantes son quienes descubren su necesidad de aprendizaje y se comprometen consigo mismos. Son agentes activos en su aprendizaje, no son receptores pasivos.
- Se debe inducir a los participantes a la reflexión sobre su realidad, sus problemas, las posibilidades existentes y sus perspectivas.
- Se debe partir de los conocimientos y experiencias de los participantes en el marco de su realidad socio cultural.
- Es necesario fortalecer sus capacidades propositivas y sus conocimientos sobre el marco legal vigente que los beneficia.

3.1. Ajustes metodológicos en la implementación del proceso

La realización de las dos primeras actividades de la secuencia planificada, el taller de capacitación de representantes de asociaciones de productores (del 21, 22 y 23 de junio) y el taller de transferencia con el equipo técnico del Proyecto Promover (realizado el 14 y 15 de julio), permitió identificar la necesidad de realizar ajustes tanto a los lineamientos metodológicos del proceso como a determinados materiales de apoyo y aplicación.

El ajuste metodológico más relevante planteado para la continuidad del proceso fue hacer un mayor énfasis en la adopción del modelo denominado ERCA (Experiencias, Reflexión, Conceptualización y Aplicación) como base del ciclo de aprendizaje de los talleres de capacitación, lo que implica que los participantes son considerados personas concientes y "sujetos de su aprendizaje" que parten de su experiencia concreta, hacen sus observaciones y reflexionan acerca de ellas, forman sus conceptos abstractos y los generalizan poniéndolos luego a prueba en situaciones nuevas, de lo cual deriva su experiencia concreta.



Si bien los lineamientos metodológicos planteados en el primer informe de la consultoría ya contemplaban este enfoque participativo que tome como punto de partida la experiencia misma y la consiguiente reflexión de los participantes; no estaban adecuadamente reflejados en los guiones metodológicos de los talleres. Además que se pudo evidenciar que los promotores o motivadores de los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimientos, pese a que manejamos discursivamente los conceptos básicos de las metodologías participativas y constructivistas (auto denominándonos incluso facilitadores), en la práctica seguimos desarrollando procesos a partir de los criterios y visiones de los docentes o expertos, impidiendo que los "sujetos del aprendizaje" fortalezcan

sus capacidades de entender la realidad en forma reflexiva, de resolver problemas reales y de crear alternativas viables a partir de ellos mismos.

Consideramos que un aprendizaje será sostenible o perdurará en el tiempo si reflejan situaciones relacionadas con nuestro trabajo diario y si los nuevos conocimientos y habilidades se adquirirán de la vivencia y podrán ser aplicados a resolver problemas específicos y transformar favorablemente la realidad. Por esto se planteó el énfasis en el indicado ciclo de aprendizaje; situación que implicó también que el propósito de la capacitación debía estar orientado a objetivos de desempeño, que son un tipo especial de objetivos generales, que se refieren específicamente a los que el participante será capaz de hacer después a la conclusión del evento de capacitación.

Esto último implicó, a su vez, la incorporación del trabajo de aplicación, como un resultado específico de un ciclo de aprendizaje, que consiste en que los participantes puedan volcar sus nuevos conocimientos y destrezas adquiridas durante el taller en aplicaciones específicas y evaluables objetivamente.

Estos ajustes metodológicos se tradujeron entonces en:

- a) La modificación de la secuencia del proceso de aprendizaje, adecuando el orden de los propósitos (objetivo, resultado esperado) y las actividades y temas ya definidos en los lineamientos metodológicos iniciales a la lógica del ciclo ERCA.

Por tanto, el guión metodológico del taller de réplica de capacitación de productores de leche y productos agropecuarios de Villa Andrani presentó en la parte de sus objetivos y secuencia de actividades la siguiente programación:

Primera Jornada:

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
Introducción al proceso de aprendizaje	Inicio del taller.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de participantes y entrega de materiales
	Los participantes conocen los objetivos, resultados propuestos, la metodología y el programa del taller de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación del equipo facilitador. ▪ Presentación por participantes de sus expectativas sobre el taller ▪ Presentación de objetivos, resultados propuestos y los temas generales de los contenidos. ▪ Contrastación de las expectativas de los participantes y los objetivos y resultados del taller. ▪ Presentación de la metodología, los instrumentos y materiales de apoyo. ▪ Precisión sobre el trabajo de aplicación (perfil para identificar acciones y proyectos para la ARCO).
	Los participantes y facilitadores se han presentado y han concertado las reglas para lograr el	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de presentación de participantes ▪ Concertación de las reglas de los talleres y llegar a un compromiso (puntualidad, participación, tolerancia a los otros, respeto, permanencia durante todos los talleres,

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
	mejor provecho del curso.	apagar celulares y otros).
Desarrollo del proceso de aprendizaje	Los participantes conocen los conceptos fundamentales sobre desarrollo económico local y promoción del desarrollo económico y sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica: juego de roles u otra. ▪ El facilitador motiva a los participantes a responder ¿qué entienden por desarrollo económico de un municipio? y ¿qué entienden por promoción económica local? ▪ Intercambio de criterios: el facilitador vincula ambos temas con la formulación de una ARCO. ▪ Reforzamiento conceptual sobre desarrollo económico local y promoción económica local. ▪ Como conclusión del reforzamiento, se motiva a los participantes a completar el texto de la cartilla elaborada para evaluar los conocimientos.
	Los participantes intercambiaron experiencias sobre formas de definición de objetivos y acciones en sus emprendimientos económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de intercambio de experiencias sobre visión y estrategias: los participantes relatan sus experiencias sobre los propósitos que les guiaron a sus emprendimientos productivos y cómo lo ejecutaron. ▪ El facilitador sistematiza las experiencias resaltando los propósitos y las formas de ejecución. ▪ Dinámica de reflexión: los participantes reflexionan y elaboran conclusiones sobre las experiencias.
	Los participantes conocen los conceptos de visión y estrategia y los procedimientos para formularlos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador vincula los resultados de las dinámicas de experiencias y reflexión de los participantes con los conceptos de visión y estrategias. Reforzamiento conceptual sobre ambos temas. ▪ Reforzamiento conceptual sobre los procedimientos para la formulación de visión y estrategias.
	Los participantes conocen cómo formular la visión y estrategias para su asociación productiva.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de aplicación: los participantes organizados en grupos formulan la visión de su asociación productiva. Luego en plenaria el facilitador ayuda a consolidarlas en una sola propuesta. ▪ Dinámica de aplicación: los participantes organizados en grupos formulan las estrategias de su asociación productiva. Luego en plenaria el facilitador ayuda a consolidarlas en una sola propuesta.
	Los participantes saben aplicar los resultados de su aprendizaje en la propuesta del	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador explica el trabajo de aplicación del curso, desarrollando la modalidad de elaboración de la propuesta de la asociación para participar en un proceso de definición de una ARCO. ▪ Los participantes transfieren los resultados

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
	trabajo de aplicación.	de la visión y las estrategias al formato del trabajo de aplicación.
Cierre	Los participantes evaluaron los resultados de la primera jornada del taller y los facilitadores se retroalimentaron.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes, a solicitud de facilitador, expresan sus opiniones sobre la metodología, los temas desarrollados y los resultados logrados. ▪ Los participantes opinan sobre los aspectos del taller que deben ser mejorados o ajustados para la siguiente jornada. ▪ El facilitador recuerda sobre los materiales que se debe traer consigo para la siguiente jornada.

Segunda Jornada:

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
Introducción	Inicio del taller.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de participantes y entrega de materiales
	Los participantes conocen la vinculación de los temas de la jornada anterior con los de la presente jornada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador motiva a los participantes a expresar sobre: a) lo más destacable del trabajo de la jornada pasada y b) los conceptos más relevantes aprendidos. ▪ El facilitador presenta los resultados y temas previstos para la presente jornada y explica su vinculación con los temas de la jornada pasada.
Desarrollo del proceso de aprendizaje	Los participantes intercambiaron experiencias sobre formas de concertación de agendas o acciones compartidas con otras instituciones vinculadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de intercambio de experiencias sobre concertación de acciones o agendas compartidas con otras instituciones. ▪ El facilitador sistematiza las experiencias resaltando los aspectos más relevantes. ▪ Dinámica de reflexión: los participantes reflexionan y elaboran conclusiones sobre las experiencias.
	Los participantes conocen el concepto de Agenda de Responsabilidad Compartida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador vincula los resultados de las dinámicas de experiencias y reflexión de los participantes con el concepto de Agenda de Responsabilidad Compartida. ▪ Reforzamiento conceptual sobre el concepto de Agenda de Responsabilidad Compartida y el proceso de su elaboración y concertación.
	Los participantes saben aplicar los principios básicos para la formulación de una Agenda de Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes hacen una práctica de aplicación sobre la elaboración de una Agenda de Responsabilidad Compartida para su asociación y las instituciones del contexto. ▪ Los resultados de la aplicación son presentados y revisados en plenaria.

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
	Compartida.	
	Los participantes conocen el marco legal para la promoción económica, que les favorece.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes reflexionan sobre sus requerimientos para fortalecer sus capacidades, lo que consideran que por norma les corresponde recibir del GMEA y lo que actualmente este GM les proporciona y/o ofrece. ▪ Reforzamiento conceptual: el facilitador expone sobre las principales disposiciones vigentes de la CPE, leyes y decretos que favorecen a los productores.
	Los participantes conocen los principales roles de los actores locales dentro de un proceso de promoción económica y las actitudes concertadora e innovadora.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de identificación participativa de los principales roles de los actores locales en un municipio, del desarrollo económico local y de la promoción económica. ▪ Dinámica sobre actitudes ▪ Reforzamiento conceptual las actitudes concertadora e innovadora, como necesidades fundamentales para el éxito de implementación de Agendas de Responsabilidad Compartida.
	Los participantes saben aplicar los resultados de su aprendizaje en la propuesta del trabajo de aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador explica el trabajo de aplicación del curso, desarrollando la modalidad de elaboración de la propuesta de la asociación para participar en un proceso de definición de una ARCO. ▪ Con los contenidos desarrollados y sus resultados, los participantes transfieren los resultados de la visión, estrategias y elaboración de una Agenda de Responsabilidad Compartida al formato del trabajo de aplicación.
Cierre	Los participantes evaluaron los resultados de la primera jornada del taller y los facilitadores se retroalimentaron.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes, a solicitud de facilitador, expresan sus opiniones sobre la metodología, los temas desarrollados y los resultados logrados. ▪ Los participantes opinan sobre los aspectos del taller que deben ser mejorados o ajustados para la siguiente jornada. ▪ El facilitador recuerda sobre los materiales que se debe traer consigo para la siguiente jornada.

Tercera jornada:

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
	Inicio del taller.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de participantes y entrega de

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
		materiales
	Los participantes conocen la vinculación de los temas de la jornada anterior con los de la presente jornada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador motiva a los participantes a expresar sobre: a) lo más destacable del trabajo de la jornada pasada y b) los conceptos más relevantes aprendidos. ▪ El facilitador presenta los resultados y temas previstos para la presente jornada y explica su vinculación con los temas de las jornadas pasadas.
Desarrollo del proceso de aprendizaje	Los participantes intercambiaron experiencias sobre sistematización de experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de intercambio de experiencias sobre sistematización de experiencias y aprendizajes. ▪ El facilitador sistematiza los resultados de la dinámica resaltando los aspectos más relevantes. ▪ Dinámica de reflexión: los participantes reflexionan y elaboran conclusiones sobre los resultados de la dinámica.
	Los participantes conocen el concepto de sistematización de experiencias y pueden aplicarlo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzamiento conceptual sobre la sistematización de experiencias y el proceso de su elaboración. ▪ Los participantes hacen una práctica de aplicación de un proceso de sistematización de experiencias. ▪ Los resultados de la aplicación son presentados y revisados en plenaria.
	Los participantes intercambiaron experiencias sobre los roles de actores y las actitudes de éstos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de intercambio de experiencias sobre roles de actores y las actitudes de éstos en los procesos de desarrollo. ▪ El facilitador sistematiza los resultados de la dinámica resaltando los aspectos más relevantes. ▪ Dinámica de reflexión: los participantes reflexionan y elaboran conclusiones sobre los resultados de la dinámica.
	Los participantes reforzaron sus conocimientos sobre los roles de actores del desarrollo económico y las actitudes de éstos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzamiento conceptual: el facilitador expone sobre los roles de los principales actores del desarrollo económico y las actitudes: proactiva, concertadora e innovadora. ▪ Los participantes presentan ejemplos sobre cómo aplicar las actitudes proactiva, concertadora e innovadora.
	Los participantes han concluido la elaboración de su trabajo de aplicación y también el periódico mural, como una forma de evaluación de sus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de aplicación: Con los aprendizajes desarrollados, los participantes concluyen la elaboración de su trabajo de aplicación. ▪ Los participantes concluyen la elaboración del periódico mural.

Partes	Objetivo, resultado esperado	Secuencia de las actividades de aprendizaje
	aprendizajes. Los participantes han identificado las ideas fuerza del tema y evaluaron los resultados del curso de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes opinan sobre los aprendizajes logrados en el curso, evaluando los aspectos favorables. ▪ El facilitador resalta las ideas fuerza sobre el tema tratado, evaluando los trabajos de aplicación y periódico mural desarrollado.
Cierre	Los participantes evaluaron los objetivos del curso de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El facilitador sintetiza los temas desarrollados y evalúa participativamente el logro de los objetivos de desempeño y aprendizaje.

Como se podrá advertir, las tres sesiones están ajustadas adecuadamente para cumplir con el ciclo de aprendizaje que de manera secuencial contempla las siguientes fases: experiencias-reflexión-conceptualización-aplicación.

Pero, un problema que surgió inmediatamente de este ajuste es que la cantidad de temas y actividades previamente programadas resultaron ser excesivas para un tiempo muy limitado, de máximo tres horas por jornada; además que no todos estos temas estaban directa y necesariamente relacionados al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Sin embargo, por razones de tiempo no fue posible encarar una revisión detenida de este temario para avanzar a una adecuada dosificación en relación al propósito central y las disponibilidades de tiempo de los participantes; dejando que la experiencia de implementación del tercer taller, con los productores de Villa Andrani, pudiera proporcionar mayores elementos para un ajuste al respecto para posteriores intervenciones.

Y, efectivamente, las limitaciones de tiempo y el proceso de aprendizaje más participativo del taller con productores de Villa Andrani impidieron que el tema de sistematización de experiencias para generar aprendizajes, no sea realizado. La decisión de "sacrificar" este tema fue adoptada en razón a que, frente a las limitaciones de tiempo, su exclusión no afectaba al logro de los propósitos del taller, además que un desarrollo real y efectivo del mismo requeriría por lo menos de un par de sesiones participativas de jornadas completas, por lo que se recomienda sea contemplado como un módulo específico, además porque se trata de un tema muy importante para que los mismos actores sociales dominen metodologías de auto-aprendizaje a partir de la sistematización de sus propias experiencias.

- b) La incorporación de un trabajo de aplicación, que debía ser logrado al final de las tres sesiones de la capacitación, como un producto evaluable objetivamente del grado de aprendizaje de los participantes, que consistió en la identificación por éstos de proyectos y acciones prioritarias para el fortalecimiento de su organización productiva, como una herramienta para gestionar y concertar una agenda de responsabilidad compartida con actores institucionales del Municipio: GMEA e instituciones y proyectos de desarrollo.

Para desarrollar este trabajo de aplicación se elaboró un modelo de "Instrumento para la identificación de proyectos y acciones para el fortalecimiento de la organización productiva, para concertar una Agenda de responsabilidad compartida", que fue implementada exitosamente por los productores de Villa Andrani.

- c) La conversión del periódico mural, de un producto de aprendizaje que exprese la aplicación, a un instrumento de apoyo al proceso de aprendizaje, en la que los participantes debieran reflejar los "resultados del proceso", es decir una manera de evidenciar los avances que se tienen durante el proceso de aprendizaje.
- d) Los ajustes en las dinámicas del proceso de aprendizaje, con sesiones más prácticas y participativas, con participantes reflexionando y sistematizando sus experiencias, y construyendo nuevos conocimientos y capacidades; con el equipo de facilitación cumpliendo el rol de guías y dinamizadores de este proceso.
- e) La evaluación periódica del equipo de facilitación, para valorar oportunamente si se aplicó la metodología prevista para el taller y si esta aplicación está ayudando a lograr los objetivos de aprendizaje previstos y qué ajustes deben realizarse sobre la marcha para corregir el proceso.

Para realizar esta valoración, que es más cualitativa, porque se basa en la percepción del equipo de facilitación, se elaboró una ficha denominada "Orientaciones para valorar la aplicación de la metodología prevista en los talleres de capacitación".

- f) Complementariamente y atendiendo las sugerencias del equipo técnico del Proyecto Promover se realizó también un ajuste de forma de la cartilla gráfica de apoyo al proceso de aprendizaje, haciéndola más amigable y comprensible, para que cumpla adecuadamente con el propósito de apoyar con conceptos e información relevante sobre la promoción del desarrollo económico.

3.2. Recomendaciones metodológicas y logísticas

Los ajustes y complementaciones a los lineamientos metodológicos adoptados en la implementación piloto fueron oportunos, según la experiencia desarrollada. Sin embargo, para reforzar y consolidar los pasos iniciados es indispensable considerar las siguientes recomendaciones metodológicas:

En los procesos de fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimientos para la transformación de la realidad económica y social, es necesario superar en la práctica los paradigmas en los que prima el objeto del conocimiento, es decir los contenidos por lo que la formación sería resultado de la acción preponderante de un agente externo denominado capacitador, entrenador, docente, etc., quien forma o transforma al capacitado o aprendiz.

Planteamos por conveniente adoptar el paradigma de la auto-estructuración, porque en el fondo se trata de creer en la gente, que son capaces de formarse, de educarse, de reconocer su realidad y sus problemas, que son capaces de buscar soluciones y tomar decisiones

asumiendo los resultados con responsabilidad; además asumiendo que la construcción de estas capacidades no son instantáneas o que ya existen en todas las personas, sino que requieren de facilitación y de apoyo para generar las capacidades de ayudarse a sí mismas de acuerdo a su historia personal y al contexto o entorno en el que viven.

En este marco:

- a) **Capacidades de desempeño:** proponemos que toda actividad de fortalecimiento de capacidades o transferencia de información esté orientada a que el participante pueda fortalecer u obtener una nueva **capacidad de desempeño**.

Es decir, se debería arrancar de la identificación de las necesidades de aprendizaje o información que tienen los actores productivos, sobre cuya base el evento programado para atender esa necesidad deberá proponerse el logro de un objetivo de desempeño.

Un objetivo de desempeño indica lo que los participantes deben ser capaces de hacer después del taller o actividad de capacitación.

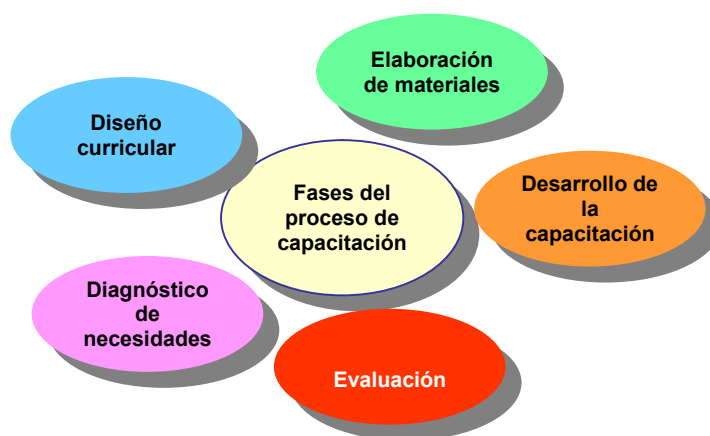
Un objetivo de desempeño bien identificado permite formular adecuados objetivos de aprendizaje:

Los objetivos de aprendizaje señalan paso a paso lo que los participantes necesitan aprender durante el taller (sean conceptos, destrezas, actitudes / cualidades) para que sean capaces de llevar a cabo el objetivo de desempeño.

Estos puntos de partida podrán permitir que una actividad de fortalecimiento de capacidades o transferencia de información pueda ser adecuadamente organizada, mediante un plan de acción y su consiguiente guión metodológico; superando lógica verticalistas y de preeminencia de la oferta, organizando "talleres" a partir de objetivos de enseñanza (visión a partir del capacitador y no de los participantes), según sus ideas preconcebidas de lo que supuestamente necesitarían "saber o conocer" los actores productivos y cuyos resultados son con demasiada frecuencia desastrosos tanto en ejecución de la capacitación como en resultados e aprendizaje.

b) El ciclo del fortalecimiento de capacidades:

Comprender que toda actividad de fortalecimiento de capacidades, sea ésta formal o no-formal, es un proceso que implica diversas fases y cada una de éstas tiene sus propios componentes. El punto de partida es el *diagnóstico*, donde se identifican las necesidades de capacitación, lo que dará paso a la siguiente secuencia circular y sucesiva, de diseño curricular, elaboración de materiales, desarrollo de la capacitación propiamente dicha y evaluación.



Básicamente, cada uno de los pasos de la secuencia propuesta implica:

Diagnóstico de necesidades de capacitación:

En el diseño de un proceso de fortalecimiento de capacidades, con enfoque de aprendizaje, es indispensable pensar en el proceso integral y, en consecuencia, partir del diagnóstico de necesidades, lo que implica focalizar el público meta e identificar adecuadamente sus necesidades de capacitación.

El fortalecimiento de capacidades o transferencia de información es un medio para la solución de un problema. Por eso, antes de planificar un taller, es conveniente analizar las causas de ese problema e identificar los posibles caminos que conducen a la solución. Una capacitación sirve para que el público meta mejore sus conocimientos y fortalezca sus capacidades de encontrar soluciones a sus problemas, con métodos adecuados a sus posibilidades.

Diseño curricular (de contenidos):

En esta fase se deben definir los objetivos de desempeño y de aprendizaje. La definición de estos objetivos está condicionada por el grupo meta (perfil de los participantes) y sus necesidades de fortalecimiento de capacidades, como también el contexto en el que se desarrollará la capacitación.

Los objetivos orientan la definición de la metodología y el plan de actividades; el ciclo del aprendizaje, el conjunto de los temas y sus contenidos, los métodos y técnicas a ser aplicados, la secuencia sistemática y la programación, y la selección de los materiales didácticos. Los instrumentos idóneos del diseño son el *concepto de trabajo* y el *guión metodológico*.

El diseño curricular también implica la evaluación del proceso de aprendizaje; que por razones didácticas de aplicación está considerada en la presente propuesta como una fase posterior.

Elaboración de materiales:

El diseño es complementado con la fase de elaboración de materiales didácticos, que es previa a la realización del taller propiamente dicho y consiste en la selección y confección de todos los materiales necesarios, como ser textos de apoyo, papelógrafos, tarjetas, dinámicas y otros que se utilizarán en el proceso. En esta fase también se identifica los materiales que deben traer consigo los participantes.

Los materiales de apoyo pueden ser de motivación, información y referencia.

Los materiales de motivación buscan crear confianza y reforzar el interés por una situación o un tema, así como impulsar un proceso de reflexión y participación en el taller; pueden ser, por ejemplo, láminas, montajes audiovisuales, videos e imágenes en general.

Los de información buscan apoyar el proceso de aprendizaje de un tema, por lo que su objetivo es presentar información y datos relacionados con los temas en tratamiento; pueden ser papelógrafos, láminas, tarjetas preelaboradas, videos, transparencias y otros impresos.

Los de referencia tienen el objetivo de servir de material de apoyo, como también de memoria de la actividad de fortalecimiento de capacidades. Contienen información más relevante sobre los temas tratados y en la mayoría de veces son utilizados después del taller como medio de consulta; por general son materiales impresos.

Al igual que el diseño curricular, los materiales didácticos deben responder a las características del grupo meta.

Desarrollo de la actividad de fortalecimiento de capacidades:

Se realiza en base a la metodología y el plan de capacitación, que implica todos sus componentes escritos en el inciso anterior, orientados por los instrumentos *concepto de trabajo* y *guión metodológico*. Comprende la instalación del taller, el transcurso y el cierre del taller, debiendo cumplir en su transcurso uno o varios *ciclos de aprendizaje*.

La ejecución de esta actividad implica también la organización de la misma, que consiste en la preparación y disposición de todos los elementos necesarios para la ejecución de la actividad de capacitación.

La organización consiste en:

- La elaboración de un plan de trabajo que contempla los pasos y las tareas de organización, el tiempo para la ejecución de cada tarea y su fecha límite y el responsable
- La selección y contratación del equipo de facilitación, definiendo el alcance de su trabajo
- La definición del período de duración del taller y las fechas de su realización
- La invitación a los participantes, realizando la convocatoria oportuna, la inscripción, la confirmación de la realización de la actividad, el sondeo previo sobre el nivel de conocimiento de los participantes

sobre los temas del taller y sus expectativas, y el contacto previo para informales sobre los detalles logísticos de la actividad

- La elaboración y aprobación del presupuesto y su ejecución e informe
- Definición del lugar donde se realizará la actividad, velando que reúna las condiciones técnicas necesarias (salón amplio, luminoso, con circulación de aire y temperatura adecuada, asientos cómodos y mesas livianas y móviles, con salas continuas para el trabajo de grupos y la disponibilidad de todos los servicios requeridos para el evento).
- Materiales didácticos, preparados por los facilitadores y expertos temáticos.
- Materiales de apoyo, como ser tableros o paneles, pizarra, proyector de transparencias, y video, audio-grabadora, cámara fotográfica y/o de video, equipo de sonido, papelógrafos, papel kraft (madera), cartulinas de diferentes colores y formas, marcadores, alfileres, materiales de escritorio para participantes, etc.
- La disposición de todos los elementos que componen el evento de capacitación para el día anterior al inicio de esta actividad.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación de un evento de fortalecimiento de capacidades posibilita una retroalimentación de los participantes sobre el avance del proceso de aprendizaje como también precisar el logro o no de los objetivos previstos. La evaluación es un proceso de análisis crítico de los diferentes componentes del taller y de su totalidad, en la que participan tanto los participantes como los facilitadores del evento.

La evaluación debe ser cualitativa y constructiva; cualitativa, para permitir examinar la calidad del proceso de aprendizaje, para mejorarlo, y constructiva para contribuir al crecimiento cognitivo del participante durante el proceso de aprendizaje.

Se considera que existen tres tipos de evaluación en un proceso de capacitación:

- La evaluación de identificación de conocimientos previos, denominada también diagnóstica
- La evaluación de análisis y apoyo, denominada también formativa
- La evaluación acumulativa al final de la capacitación, denominada también sumativa

Seguimiento post-capacitación:

El seguimiento a los participantes una vez concluido el evento de fortalecimiento de capacidades es una parte clave de un proceso de aprendizaje, aunque muchas veces se le dedica poca atención; ya que el referido proceso no termina con el taller. Si hay interés en un aprendizaje completo es conveniente pensar en mecanismos y recursos para un seguimiento o acompañamiento a los participantes en la aplicación de sus aprendizajes y nuevas capacidades de desempeño, o por lo menos tener un contacto con ellos y saber de sus experiencias posteriores al taller.

El seguimiento puede darse mediante algunas opciones, que se consideran a continuación:

- El contacto esporádico con los participantes, para averiguar cuánto les ha servido el taller y cuáles son las necesidades actuales. También puede permitir *chequear* si los participantes cumplieron los compromisos adquiridos en el taller.
- El contacto permanente entre los mismos participantes o con el equipo de facilitación, para reforzar detalles de las nuevas competencias aprendidas y verificar y apoyar el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- La asesoría presencial a los participantes mediante un personal asignado, para el adecuado cumplimiento de sus nuevas capacidades de desempeño post taller.
- La asesoría por Internet, que es la forma más moderna de seguimiento; si para el caso todos los participantes tiene acceso a este medio. Para llevarla a cabo, se construye un foro virtual en el cual los participantes sigan discutiendo los temas pertinentes y asesorándose entre sí.
- Realización de un nuevo taller o encuentro de seguimiento, para intercambiar experiencias, reforzar el aprendizaje y conocer los avances y las dificultades en el desempeño de las nuevas capacidades.

c) Tipos de eventos de fortalecimiento de capacidades:

No todo fortalecimiento de capacidades o transferencia de información se realiza mediante talleres. Cuando se habla de un evento de estos, generalmente su realización es asociada a un determinado *método* que predominará en dicho proceso; por ejemplo, *un taller*. Sin embargo, un aprendizaje o reforzamiento de una capacidad puede ser lograda – dependiendo de su complejidad- tanto en una reunión sencilla, donde un expositor de manera frontal presenta un tema, como en una actividad participativa de varios días. Por tanto, una actividad de fortalecimiento de capacidades no implica necesariamente un taller, pudiéndose realizar en una serie de tipos de eventos, algunos de cuales podrían ser: El taller. El congreso. El seminario. La mesa redonda. El panel. El simposio. La conferencia. La exposición. El conversatorio. La reunión.

Crterios para definir el tipo de evento de capacitación:

La variada tipología de eventos existente implica distintas características en cuanto a la forma y profundidad en el tratamiento de temas de aprendizaje, grado de participación, tiempo de desarrollo y alcance en el logro de impactos.

Cualquiera de estos tipos de eventos puede, en principio, ser apropiado para llevar a cabo procesos de aprendizaje, ya sea tomando sólo uno de ellos, o mediante una combinación de varios de ellos. La adopción de uno o varios tipos de eventos para un proceso de fortalecimiento de capacidades y transferencia de información dependerá de las decisiones que adopten los coordinadores y facilitadores del proceso, considerando criterios, como ser:

- El objetivo
- El impacto
- La factibilidad
- La oportunidad

d) Principios del aprendizaje de adultos:

En el diseño de los eventos de fortalecimiento de capacidades y transferencia de información el enfoque debe partir del aprendizaje de los participantes y no de la enseñanza de los instructores o *facilitadores*. Los adultos (a partir de la edad de 20 años) deben sentir la necesidad del aprendizaje, manifestar un interés personal y ver su beneficio, para participar en una actividad de capacitación. Aprender significa adquirir información nueva, comprenderla, memorizarla y llevarla a la práctica. El aprendizaje es más que un simple cambio de conducta, conduce a un cambio en el significado de la experiencia de las personas.

El aprendizaje depende de la relación que se establece entre la estructura cognitiva previa del participante y la nueva información que se construye. Estructura cognitiva es el conjunto de conceptos e ideas que una persona posee sobre un determinado campo de conocimientos, así como la forma en la que los tiene organizados. El aprendizaje es un proceso que significa romper o completar imágenes ya memorizadas (estructuras cognitivas previas) de las personas y remplazarlas por otras nuevas. Es un proceso de cambio difícil donde los adultos presentan grados de resistencia. El nivel de la resistencia depende de la distancia que existe entre la información existente y la nueva.

La resistencia es menor y se supera cuando el aprendizaje se relaciona con las necesidades actuales personales e institucionales de los participantes. La resistencia al cambio se supera cuando se ve que lo aprendido puede ser aplicado de inmediato en la vida cotidiana o actividad laboral.

e) El proceso biológico del aprendizaje:

Los eventos de fortalecimiento de capacidades y transferencia de información del Proyecto Promover debería también considerar el proceso biológico del aprendizaje, ya que en un evento de éstos aunque el participante realice su mayor esfuerzo en aprender el cerebro tiene un límite de almacenamiento de información que se llena en un tiempo corto, por lo que es necesario programar pausas para descansar, que nunca serán tiempo perdido. Entonces, para un buen diseño y aplicación de un evento, un buen facilitador debe conocer como funciona el proceso biológico del aprendizaje.

Este proceso hace referencia a que el aprendizaje es una reacción química en el cerebro: Una información percibida por una persona se acumula primero durante pocos minutos, como vibraciones eléctricas, en la memoria de fijación; luego, a través de una selección subjetiva pasa a la memoria corta, donde es posible retenerla y acumularla por cerca de 45 minutos. De ésta, la información, mediante una reacción química, en proteínas, pasa por otro filtro a la memoria larga donde se almacena.

Una consecuencia de este proceso es que al límite del tiempo aproximado de 45 minutos de almacenamiento de la información en la memoria corta, ésta llega a estar copada, por lo que la capacidad de una persona de asimilar más información está agotada y necesita de un descanso mientras se vacía la información, pasando a la memoria larga o desechándose.

Esta característica del proceso biológico lleva a sugerir que en un evento de aprendizaje se realicen pausas de por lo menos 10 minutos, cada 45 minutos de sesión. Al respecto, también hay que considerar que otros estudios refieren que la capacidad de atención de una persona tiene en realidad ciclos más cortos, de 15 a 20 minutos solamente en condiciones favorables.

Otro aspecto a tomar en cuenta en el diseño y realización de un evento de aprendizaje es que todo el esfuerzo del proceso biológico consume una gran cantidad de energía, por lo que el aprendizaje se torna más dificultoso cuando hay agotamiento y fatiga. Se dice que, por lo tanto, este agotamiento y la monotonía tienden a disminuir aún más los periodos de atención: El individuo "desatiende" más rápido y con más frecuencia; haciendo que la energía escape y sea desviada hacia otros centros de interés.

f) *El ritmo biológico o curva de rendimiento de las personas:*

El facilitador debe saber que la energía de los participantes también depende del biorritmo de las personas, denominado también la curva de rendimiento físico de las personas, que determina los ciclos de mayor o menor actividad física de éstas durante el día:

La curva de rendimiento físico o biorritmo de las personas, según las investigaciones, es regulada por una sustancia hormonal denominada *Cortisol*, que produce una mayor o menor capacidad de concentración y rendimiento físico y mental. Esta hormona empieza a incrementarse cerca de las cinco de la mañana, alcanzando su pico máximo a las 10 de la mañana y manteniéndose estable hasta el mediodía. Luego empieza a disminuir lenta y progresivamente, sobre todo luego del período de almuerzo, hasta las cuatro de la tarde; recuperando un nuevo ascenso hasta las seis de la tarde, sucediendo después una nueva caída, esta vez a su nivel más bajo entre la una y las cuatro de la mañana; hora en que el ciclo vuelve a empezar.

Tomando en cuenta esta curva de rendimiento, se puede planificar adecuadamente una jornada de aprendizaje, programando –por ejemplo- para el horario matinal las sesiones que reclaman mayor concentración de los participantes, dejando para la tarde los ejercicios participativos y dinámicos.

g) *El aspecto afectivo y cognitivo del aprendizaje:*

Emparentado con el proceso biológico de aprendizaje, también está el aspecto afectivo y cognitivo del aprendizaje, que se refiere a que una mayoría de las personas, a causa de la educación formal que recibió en su niñez y juventud, tiene más desarrollado el lado cognitivo o izquierdo del cerebro (lo lógico, racional, el lenguaje y los números), que el lado afectivo o derecho (lo subjetivo e ilógico, la intuición, las fantasías, las imágenes).

Es importante tener plena conciencia de esta división del cerebro y las limitaciones que trae consigo el uso que realizamos de uno sólo de ambos lados.

En diseño y ejecución de eventos de aprendizaje de adultos, las actividades y el desarrollo de contenidos debería estar dirigida a las dos partes del cerebro; por ejemplo, complementando textos visualizados con dibujos y diagramas; enriqueciendo exposiciones orales con imágenes que ayuden a la interpretación, y usando dinámicas que permitan a los participantes a dar prelación a la parte derecha de su cerebro; con el fin de apoyar efectivamente al aprendizaje de nuevos conocimientos.

3.3. Resultados logrados

La implementación piloto del proceso de incorporación a la promoción económica de los micro y pequeños productores del municipio de El Alto, según la secuencia de tres pasos realizada y con los lineamientos y herramientas metodológicos ajustados, logró importantes resultados, tanto entre los productores como el equipo de promotores de desarrollo y asistentes técnicos de Promover. Algunos de éstos son:

- a) Productores lecheros y de productos agrícolas de la comunidad de Villa Andrani (en una cantidad de 30 personas), han obtenido información sobre el desarrollo económico local y promoción del desarrollo económico y fortalecido sus capacidades para planificar sus proyectos y actividades de fortalecimiento de sus asociaciones y han elaborado su propuesta de proyectos y acciones prioritarias para concertar agendas de responsabilidad compartida con el GMEA e instituciones y proyectos de desarrollo.
- b) Veinte de representantes de cuatro asociaciones de productores del municipio de El Alto, han obtenido información sobre el desarrollo económico local y promoción del desarrollo económico y fortalecido sus capacidades para planificar sus proyectos y actividades de fortalecimiento de sus asociaciones y priorizar sus propuestas para concertar agendas de responsabilidad compartida con el GMEA e instituciones y proyectos de desarrollo.
- c) Ocho de promotores de desarrollo y asistentes técnicos del Proyecto Promover de CARE han fortalecido sus capacidades para la facilitación y promoción de procesos de incorporación de los micro y pequeños productores del municipio de El Alto al proceso de promoción económica.
- d) Se cuenta con lineamientos metodológicos y herramientas de apoyo aplicados y ajustados a partir de su validación práctica, para facilitar y promover procesos de incorporación de los micro y pequeños productores de base del municipio de El Alto al proceso de promoción económica.
- e) Se cuenta con instrumentos básicos para identificar por parte de micro y pequeños productores de base del municipio de El Alto sus proyectos y acciones prioritarios para la concertación de agendas de responsabilidad compartida con los actores institucionales del proceso.

3.4. Análisis de desempeño del equipo facilitador.

El desempeño del equipo facilitador ha sido satisfactorio durante los talleres de capacitación. Debido a restricciones de tiempo no ha sido posible que puedan aplicar la metodología propuesta durante un curso completo, por lo que no se puede hacer una apreciación de su desempeño en la práctica. Este es un punto pendiente que los consultores pueden atender mas adelante.

Para superar los problemas que posiblemente enfrentará el equipo facilitador al aplicar la metodología propuesta, se ha elaborado el capítulo 3.2. con recomendaciones metodológicas y logísticas.

4. Material didáctico elaborado y adaptado

Para la implementación piloto de la propuesta de incorporación de los micro y pequeños productores del municipio de El Alto al proceso de promoción económica fueron diseñados y elaborados diversos materiales que merecieron un ajuste, como consecuencia de su validación en los talleres realizados.

A continuación se presenta una relación detallada de los mismos; como también se anexan en el informe un ejemplar de cada uno de estos:

a) Plan de trabajo de talleres.

Consiste en un instrumento de planificación de las acciones de fortalecimiento de capacidades y transferencia de información, que incluye los resultados esperados, ideas fuerza, el guión metodológico del proceso de aprendizaje, el mismo que fue ajustado atendiendo la secuencia del ciclo de aprendizaje Experiencia-Reflexión-Conceptualización-Aplicación. Se lo presenta en el ANEXO D.

b) Cartilla de apoyo a la capacitación sobre "El desarrollo económico local":

Consiste en un material gráfico de apoyo didáctico al proceso de aprendizaje, que fue adecuado atendiendo las sugerencias del equipo técnico del Proyecto Promover. Contiene los objetivos y resultados propuestos para el taller, los conceptos más fundamentales de la temática del aprendizaje, ejercicios de aplicación de conocimientos, un modelo básico para elaborar una agenda de responsabilidad compartida, y un resumen de normas más relevantes para la promoción del desarrollo económico. Se lo presenta en el ANEXO E.

c) Matriz para trabajo de aplicación.

Es un instrumento para identificar proyectos y acciones de organizaciones productivas. Consiste en un instrumento modelado para la identificación por los mismos productores de proyectos y acciones para el fortalecimiento de su organización productiva, para concertar una agenda de responsabilidad compartida con el GMEA e instituciones y proyecto de desarrollo. El instrumento fue puesto en práctica exitosamente en el taller con los productores de Villa Andrani, como un trabajo de aplicación del proceso de aprendizaje. Se lo presenta en el ANEXO F.

d) Orientaciones para valorar la aplicación de la metodología prevista en los talleres de capacitación.

Consiste en una ficha para valorar cualitativamente (a través de las percepciones del equipo e facilitación) si la metodología utilizada en el taller

era la planificada y si esta metodología está ayudando a lograr los objetivos de aprendizaje previstos y qué correctivos se pueden adoptar oportunamente. El instrumento fue aplicado adecuadamente en el taller de réplica de Villa Andrani. Se lo presenta en el ANEXO G.

e) **Conceptos de desarrollo económico, la promoción del desarrollo económico local y el proceso:**

Consiste en un texto resumido de dos páginas sobre estos conceptos y el proceso de desarrollo económico.

f) **Ficha para formular una visión, una estrategia e identificar proyectos o acciones:**

Consiste en un modelo de formulario, de tres hojas, con las explicaciones de como se tiene que formular una visión y una estrategia. Debe ser entregado a cada participante para su uso personal.

g) **Texto sobre Desarrollo Económico Local y la Promoción:**

Consiste en un instrumento de apoyo didáctico, para completar la definición de Desarrollo Económico y Promoción del Desarrollo Económico, dejando palabras abiertas en el texto que los participantes tienen que llenar con las palabras que aparecen abajo del texto.

h) **Formulario para el ejercicio de aprendizajes a partir de la sistematización de experiencias:**

Consiste en un instrumento de apoyo didáctico en formato de formulario de cuatro hojas con preguntas que los participantes tienen que llenar en grupos de trabajo.

i) **Constitución Política del Estado, artículos 318, 330, 334, 408:**

Consiste en una transcripción del texto constitucional, específicamente de los artículos referido al apoyo a pequeños productores y a las preferencias que deben tener en compras estatales.

j) **Reglamento sobre la utilización del IDH, D. S. No. 29565, Artículo 2:**

Consiste en la transcripción de la norma sobre las competencias de los gobiernos municipales para dar un apoyo amplio a los pequeños para fortalecer sus capacidades productivas y financiar procesos de promoción económica.

k) **Política del Compro Boliviano, D. S. No. 181, Artículos 31, 42 y 65:**

Consiste en la transcripción de la norma que establece las preferencias que se da a los pequeños productores en el proceso de compras estatales.

l) **La carpintería:**

Consiste en un instrumento gráfico (dibujo en una página) que refiere sobre herramientas de carpintería que explican la importancia de que las personas busquen las cualidades y no los defectos de los demás.

m) **Visión del municipio de Itapallo:**

Consiste en un texto, como material de apoyo al proceso de aprendizaje, de una página extraída de la visión del municipio de Patacamaya. Se recomienda leer al final del tercer taller.

n) **Discurso del Alcalde de Ucurú:**

Consiste en un texto de apoyo didáctico, de una página y media con figura, que señala cómo un alcalde recibe el documento de la estrategia municipal. Concentra varios mensajes relacionados al taller.

También se incluye material en disco compacto en el siguiente detalle:

o) **Resumen libro Claves para promover el desarrollo económico local:**

Texto de 23 páginas que explica los principales conceptos sobre el Desarrollo Económico y su Promoción así como su proceso. Recomendado para grupos avanzados y apoyo para el facilitador.

p) **Documentos de consulta:**

Consiste en un disco compacto con estudios, copias de la Constitución Política del Estado, leyes, decretos, resoluciones municipales y otros relacionados al desarrollo económico local.

q) **Dibujos del libro Claves para Promover el desarrollo económico local:**

Consiste en 137 dibujos en JPG relacionados a temas de desarrollo económico local y promoción del desarrollo económico, para imprimir al tamaño requerido.

r) **Para su periódico mural: visión, estrategia, fotografías:**

Consiste en dibujos pequeños, en tamaño cuarto de carta, de revistas y otros que se pueda utilizar para hacer un periódico mural.

Los materiales descritos desde el punto e) hasta el punto r) fueron entregados en el primer informe.

5. Análisis de lecciones aprendidas con el equipo implementador.

A continuación se presenta una primera aproximación del análisis de que se ha hecho sobre el proceso de promoción económica y la metodología de capacitación elaborada.

Las lecciones que se han identificado deben ser analizadas con mayor profundidad una vez que se haya concluido una etapa completa hasta lograr la concertación de una Agenda de Responsabilidad Compartida del Municipio de El Alto.

5.1 Estrategia para impulsar el proceso de promoción económica.

Se analizará primeramente la validez de la estrategia formulada para impulsar el proceso de desarrollo económico del municipio de El Alto considerando que su aplicación no ha sido concluida. Esto se lo hará identificando sus potencialidades y limitaciones.

Potencialidades

- Permite la articulación entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil, alrededor de las necesidades y propósitos identificados por los pequeños productores.

- Permite la articulación entre actores privados o programas de desarrollo para responder los requerimientos de las organizaciones de los pequeños productores, en el afán de mejorar su productividad y competitividad.
- Contribuye a que el GM pueda apropiarse de las propuestas de los pequeños productores, de las oportunidades de inversión y acción concurrente de las instituciones de desarrollo, para liderar la promoción del desarrollo económico.
- Por tanto, permite la construcción de agendas de responsabilidad compartida entre todos los actores que intervienen en y para el municipio, sobre la base de acciones más realistas y viables.

La concreción de estas potencialidades dependen de las formas como se lleve adelante el proceso.

Limitaciones del proceso de promoción económica aplicado a pequeños productores.

- Es un proceso que demanda bastante tiempo, porque involucra a muchos actores y presupone cambios de actitudes de éstos.
- Requiere del concurso de facilitadores a) que no tengan intereses propios en el proceso, b) experiencia en la implementación de estos procesos, c) conocimiento sobre la temática, d) habilidades para la facilitar procesos en condiciones difíciles y e) tener aceptación de todas las partes.
- Requiere de la voluntad, decisión y compromiso del gobierno municipal, como principal responsable para impulsar de forma sostenible el proceso de desarrollo económico local.
- Implica una participación de las dirigencias agregadas (de los niveles macro) de las organizaciones de pequeños productores, entre otros, sectores agropecuario, artesanal y micro-pequeño empresario, etc.

5.2 Metodología de intervención con las organizaciones de productores

Potencialidades

- Permite que las organizaciones de pequeños productores adopten valores y actitudes propositivos y de concertación.
- Permite que las organizaciones de pequeños productores fortalezcan sus capacidades de organización, de planificación de sus acciones y de cabildeo ante las instituciones públicas y de desarrollo para gestionar la concurrencia de esfuerzos.
- Permite que las organizaciones de productores puedan ordenar sus acciones al interior de su organización, la articulación con organizaciones similares y buscar un apoyo de mayor escala de las instituciones de desarrollo y del sector público alrededor de su propia visión de desarrollo y estrategias para hacer realidad ésta.
- Orienta a las instituciones de desarrollo para que puedan programar sus intervenciones de promoción del desarrollo, con mayor pertinencia y coherencia. Cuando los productores tienen una visión y estrategia claras, pueden formular mejor sus requerimientos de apoyo.
- Permite el acercamiento de los pequeños productores ante las instituciones públicas (GM), pero con criterios de corresponsabilidad, elaborando agendas propias de

desarrollo sobre la base de aportes propios, para la concurrencia con el GM y las instituciones de desarrollo.

Limitaciones y riesgos

- Es un proceso que demanda bastante tiempo y un trabajo más extensivo, debido a que a) presupone cambios de actitudes de los productores y b) se debe atender a un número grande de organizaciones de base.
- Requiere del concurso de facilitadores a) con experiencia en la implementación de estos procesos, b) conocimiento sobre la temática, c) habilidades para la facilitar procesos en condiciones difíciles y d) que tengan conocimiento del rubro con el cual se trabajara para poder dar ejemplos más claros.
- Si el proceso no culmina exitosamente alcanzando los propósitos planteados, puede reforzar frustraciones de los productores y generar una desconfianza contra el GM.

5.3 Lecciones aprendidas

Las lecciones de un proceso deben ser extraídas como resultado de la reflexión y el intercambio participativo de experiencias de los participantes activos, sin embargo, se presenta una primera aproximación para que pueda servir de base para un posterior trabajo de análisis sobre el tema...

- a) Es muy difícil iniciar o desarrollar procesos de promoción del desarrollo económico, que necesitan del concurso protagónico del sector público, cuando éste está viviendo periodos de cambio de gestión, como ocurre actualmente en el GMEA. Esta dificultad es también aplicable en otros municipios del país.
- b) En el municipio de El Alto, donde el gobierno municipal está constituido con la participación orgánica de la sociedad civil **organizada**, mediada ésta por sus representaciones dirigenciales, es muy importante involucrar a los niveles dirigenciales superiores para iniciar y desarrollar el proceso de la promoción económica.
- c) En municipios de mayor población, categoría poblacional D³, donde las organizaciones sociales presentan niveles de representación muy desarrollados y agregados desde los niveles de base hasta las dirigencias superiores; estas representaciones no logran expresar adecuadamente a sus mandantes de base. Por tanto, es necesario prestar mucha atención a la adecuada articulación base-dirección para que los procesos de concertación de agendas de responsabilidad compartida expresen legítimamente las demandas y prioridades de los productores de base.
- d) Existe mucha experiencia acumulada entre los productores de base sobre intentos y gestiones para agendas de responsabilidad compartida y/o concurrencia de esfuerzos con el sector público e instituciones de desarrollo; pero que no están sistematizados ni son aprendizajes socializados.

Los procesos de fortalecimiento de capacidades de los productores deberían partir de la visibilización de estas experiencias y su reflexión participativa para generar aprendizajes y nuevos conocimientos por los propios productores, para que estos sean sostenibles y transformadores.

³ De acuerdo a la clasificación de los municipios por categoría que la FAM- Bolivia presenta.

- e) Los procesos de fortalecimiento de capacidades de los productores, para ser efectivos deben estar orientados a objetivos de desempeño (que los participantes puedan adquirir nuevas capacidades de desempeño), susceptibles de ser medidos objetivamente. Por tanto, las prácticas de las sesiones de aprendizaje no deberían ser meros ejercicios participativos, como resultó siendo el periódico mural, sino trabajos de aplicación en los que los participantes vuelquen sus aprendizajes y conocimientos, y que sean de utilidad real para los participantes y sus organizaciones (como fue el intento de elaborar una agenda de la organización productiva para la concertación de acciones concurrentes en Villa Andrani, Asociación Apainti.
- f) Un taller participativo orientado a objetivos de aprendizaje es más prolongado y temas muchas veces restringidos específicamente a estos objetivos; por lo que requiere de mayor tiempo y esfuerzo en la organización y la implementación, sin embargo, se obtiene mejores resultados debido a que se logra una participación activa que asisten al curso.
- g) El aprendizaje es un proceso gradual y diverso, por lo que las actividades de fortalecimiento de capacidades, que requieren del aprendizaje de los participantes, no pueden ser atendidos con un solo formato de " taller" y metodología esquematizada; sino requieren ser adecuados a diversos formatos y metodologías, dependiendo de los temas, participantes y alcances requeridos (ejemplo: ferias, sesiones informativas, talleres, conversatorios, cartas informativas, etc.)

Las lecciones arriba señaladas han sido la base para la introducción de los ajustes al primer informe y que se lo presenta en los capítulos 3 y 4 del presente informe.